



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Ecole Doctorale d'Economie et de Management

MEMOIRE DE MAGISTER EN MANAGEMENT

Option : Stratégie

MEMOIRE

Pour l'obtention du diplôme de Magister
En Sciences Commerciales

**L'évolution des entreprises familiales algériennes :
Entre performances et limites managériales**

Présenté et soutenu publiquement par :
Mme BELHADID NADJIA

Devant le jury composé de :

| | | | |
|---------------------|------------|---------------------|------------|
| Mr FEKIH Abdelhamid | MCA | Université d'Oran 2 | Président |
| Mr SALEM Abdelaziz | Professeur | Université d'Oran 2 | Rapporteur |
| Mr DAOUDI Salah | MCA | Université d'Oran 2 | Examineur |
| Mr BEKKAR Bachir | MCA | Université d'Oran 2 | Examineur |

Année universitaire 2016/2017

Remerciements

J'adresse mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire entre autre, mes parents ainsi que mon époux et ce à travers leur soutien et pertinents conseils qu'ils m'ont prodigué.

Je remercie aussi mon encadreur Mr SALEM Abdelaziz qui a dirigé mes recherches et m'a consacré généreusement de son précieux temps jusqu'à la finalisation de ce travail.

J'adresse aussi mes remerciements à l'ensemble des membres du jury qui ont bien voulu examiner mon travail.

SOMMAIRE

| | |
|----------------------------|----|
| Remerciements..... | II |
| Introduction générale..... | 01 |
| Problématique..... | 02 |

Chapitre1 : L'univers des entreprises familiales.

Section 1: Le cadre conceptuel (théorique) de l'entreprise familiale.

| | |
|---|----|
| Introduction du premier chapitre..... | 05 |
| 1.1. La définition de l'Université de Bocconi..... | 06 |
| 1.1.1. Critère managérial..... | 06 |
| 1.1.2. Critère patrimonial..... | 06 |
| 1.2. La définition de la Stockholm School of Economics (SSE)..... | 06 |
| 2. Critères de sélection..... | 07 |
| 2.1. Critères quantitatif..... | 07 |
| 2.2. Critères qualitatif..... | 07 |
| 3. Une relation d'agence entre actionnaire et propriétaire à travers la théorie d'agence..... | 08 |
| 3.1. Origine de la théorie de l'agence..... | 08 |
| 3.2. Contenu de la théorie..... | 09 |
| 3.3. Théorie de l'agence et l'entreprise familiale..... | 11 |
| 3.4. Composition des coûts d'agence..... | 12 |
| 3.5. Conséquences de la théorie d'agence..... | 12 |
| 3.6. Les solutions proposées par la théorie d'agence..... | 13 |
| 4. Une relation étroite avec l'entreprise à travers la théorie de l'intendance..... | 13 |
| 4.1. Origine de la théorie de l'intendance « stewardshiptheory »..... | 13 |
| 4.2. Contenu de la théorie..... | 13 |
| 4.3. Théorie de l'intendance et entreprise familiale..... | 14 |
| 4.4. La théorie d'agence et la théorie d'intendance..... | 14 |
| 4.5. Les points d'opposition entre la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance..... | 14 |
| 5. Le concept d'encastrement..... | 15 |
| 5.1. Origine du concept..... | 15 |
| 5.2. Contenu du concept..... | 15 |

| | |
|--|----|
| 5.3. Le concept d'encastrement et entreprise familiale..... | 16 |
| 6. L'importance des ressources dans une entreprise familiale à travers la théorie « Ressour based »..... | 16 |
| 6.1. Origine de la théorie..... | 16 |
| 6.2. Contenu de la théorie..... | 17 |
| 6.3. La théorie « Ressource based » et entreprise familiale..... | 18 |
| 7. Le concept de « familiness » ou encore de « familiarisme »..... | 19 |
| 7.1. Origine du concept..... | 19 |
| 7.2. Contenu du concept..... | 19 |
| 7.3. Le « familiarisme » dans une boîte familiale..... | 19 |
| 7.4. Les principes partagés dans ce concept..... | 21 |

Section 2 : L'entreprise familiale dans tous ses états.

| | |
|--|----|
| 1. Les raisons de la création de l'entreprise familiale..... | 22 |
| 2. Caractéristiques de l'entreprise familiale..... | 22 |
| 3. Deux concepts associés (entreprise/famille)..... | 24 |
| 3.1.Le concept famille..... | 24 |
| 3.2.Le concept d'entreprise..... | 25 |
| 4. Les structures de l'entreprise familiale..... | 28 |
| 4.1.Définition d'une structure..... | 28 |
| 4.2.Les différentes structures d'une entreprise..... | 29 |
| 4.2.1. Structures hiérarchique..... | 29 |
| 4.2.2. Structure fonctionnelle..... | 29 |
| 4.2.3. Structure hiérarchico-fonctionnelle..... | 30 |
| 4.2.4. Structure divisionnelle..... | 31 |
| 4.2.5. Structure matricielle..... | 32 |
| 4.3.Avantages et inconvénients entre des différentes structures..... | 33 |
| 4.4.Les structures adoptées par la firme familiale..... | 34 |
| 4.4.1. Structure familiale communautaire..... | 36 |
| 4.4.2. La structure familiale souche..... | 37 |
| 4.4.3. Structure nucléaire absolue..... | 37 |
| 4.4.4. Nucléaire égalitaire..... | 38 |

| | |
|---|----|
| 5. Ses objectifs..... | 38 |
| 6. Les fonctions de l'entreprise familiale..... | 39 |
| 6.1.La fonction administrative de répartition naturelle des tâches..... | 39 |
| 6.2.La fonction technique d'incubateur..... | 39 |
| 6.3.La fonction de financement du capital de démarrage..... | 39 |
| 6.4.La fonction de gestion de la ressource humaine à faible coût..... | 40 |

Section 3 : Etat des lieux des entreprises familiales de par le monde.

| | |
|---|----|
| 1. L'évolution des entreprises familiales, leurs poids et leurs importances à l'économie au niveau international et au niveau national..... | 41 |
| 1.1.L'émergence des entreprises familiales dans le monde..... | 41 |
| 1.2.La mutation des entreprises familiales..... | 42 |
| 1.2.1. Evolution temporelle..... | 42 |
| 1.2.2. Evolution spatiale..... | 43 |
| 2. Le poids des entreprises familiales dans le monde..... | 52 |
| 3. L'Algérie et les entreprises familiales..... | 53 |
| Conclusion du premier chapitre..... | 57 |

Chapitre2 : Performances et limites des entreprises familiales.

Section 1 : Le secret de la réussite des entreprises familiales.

| | |
|---|----|
| Introduction du deuxième chapitre..... | 58 |
| 1. Introduction à la performance managériale..... | 59 |
| 1.1.Le management..... | 59 |
| 1.1.1 Essai de définition du management..... | 59 |
| 1.1.2 Le rôle du management..... | 60 |
| 1.2.La performance..... | 60 |
| 1.2.1. Définition de la performance..... | 60 |
| 1.2.2. Les composants de la performance..... | 61 |
| 1.2.3. Les types de performance..... | 62 |
| 1.2.3.1.La performance financière (ROE)..... | 62 |
| 1.2.3.2.La performance économique (ROA)..... | 63 |

| | |
|--|----|
| 1.2.3.3.La performance sociétale..... | 63 |
| 1.2.3.4.La performance environnementale..... | 63 |
| 1.2.3.5.La performance opérationnelle et commerciale | 64 |
| 1.2.4. L'évaluation de la performance..... | 64 |
| 2. Spécificité du management des entreprises familiales..... | 66 |
| 2.1.Un style de gouvernance particulier..... | 66 |
| 2.1.1. Capacité de prendre des décisions stratégique au temps opportun | |
| Actionnariat et prise de décision..... | 67 |
| 2.1.1.1.L'Actionnariat..... | 67 |
| 2.1.1.2.Le processus de prise de décision..... | 70 |
| 2.2.Un conseil d'administration..... | 71 |
| 2.3.Concentration du capital..... | 71 |
| 2.4.Les dettes bancaires..... | 71 |
| 2.4.1. La première génération -le fondateur-..... | 72 |
| 2.4.2. La deuxième génération..... | 72 |
| 2.4.3. La troisième génération..... | 72 |
| 2.5.Réinvestissement des bénéficiaires..... | 72 |
| 2.6.Gestion du risque..... | 72 |
| 2.7.La relation avec leurs collaborateurs (relations avec les fournisseurs ou en | |
| les clients)..... | 73 |
| 2.8.Statut juridique..... | 73 |
| 2.9.L'image de marque de l'entreprise. | 73 |
| 2.10. La certaine cohésion entre membre de la famille..... | 73 |
| 2.11. La ressource humaine..... | 73 |
| 2.12. Une vision pour l'entreprise. | 74 |
| 2.13. Un portefeuille d'activité dynamique..... | 74 |
| 2.14. Actions caritatives. | 74 |
| 3. Particularité des entreprises familiales pérennes..... | 74 |
| 4. Les ambitions des dirigeants pour l'avenir de l'entreprise..... | 76 |
| 5. Avantages des firmes familiales..... | 77 |
| 5.1.Du point de vue financier..... | 77 |
| 5.2.Du point de vue organisationnel..... | 78 |
| 5.3.Du point de vue ressources humaines..... | 78 |

| | |
|---|-----|
| 1.3.1. Définition de la gouvernance..... | 111 |
| 1.3.2. La charte familiale..... | 113 |
| 1.3.3. Le comité de famille..... | 115 |
| 2. Reconfiguration des membres de la famille dans le staff managérial..... | 116 |
| 2.1.Le système : Entreprise familiale..... | 116 |
| 3. Management et stratégie opérés au cœur de cette catégorie de firme dans l'esprit d'atténuer les barrières existantes..... | 117 |
| Conclusion deuxième chapitre..... | 119 |

Chapitre 3 : Etude de cas portant sur les entreprises familiales algériennes.

Section 1 : Démarche sélective des entreprises familiales, le choix de l'échantillon.

| | |
|---|-----|
| Introduction du troisième chapitre..... | 120 |
| 1. Description de l'environnement des entreprises familiales étudiées..... | 121 |
| 1.1.Environment économique..... | 121 |
| 1.1.1. Définition de l'environnement économique..... | 121 |
| 1.1.2. L'environnement économique algérien actuel..... | 122 |
| 1.1.3. Les mesures prises par le gouvernement..... | 123 |
| 1.2. L'environnement institutionnel ou légal..... | 123 |
| 1.3.L'environnement technologique..... | 124 |
| 1.4.L'environnement socio-culturel..... | 125 |
| 1.5.Environment politique..... | 125 |
| 2. Présentation de l'étude de terrain..... | 125 |
| 3. Démarche méthodologique..... | 126 |
| 4. L'échantillonnage..... | 126 |
| 4.1.Choix de l'échantillon..... | 126 |
| 4.2.Les critères de l'échantillon..... | 127 |
| 4.3.Définition des objectifs de l'enquête..... | 127 |
| 5. Le questionnaire..... | 127 |
| 5.1.Le contenu du questionnaire..... | 127 |
| 5.2.Le procédé de l'enquête..... | 128 |
| 5.2.1. Présentation du questionnaire aux membres dirigeants entreprises..... | 128 |

| | |
|---|-----|
| 5.2.2. Entretien direct..... | 128 |
| 5.2.3. Envoi par courriel..... | 129 |
| 5.3. Les difficultés générées lors de l'enquête de terrain..... | 129 |
| 5.3.1. Manque de disponibilité du personnel dirigeant..... | 129 |
| 5.3.2. Non réponse au questionnaire..... | 129 |
| 5.3.3. Manque d'initiation aux termes employés dans le questionnaire..... | 129 |
| 6. La méthodologie d'exploitation des informations collectées..... | 129 |
| 7. Présentation des caractéristiques des entreprises familiales étudiées dans l'échanti | |
| 7.1. Le nombre d'entreprises étudiées..... | 130 |
| 7.2. La taille de l'entreprise..... | 130 |
| 7.3. La structure juridique..... | 132 |
| 7.4. Les secteurs d'activités..... | 133 |
| 7.5. Le pourcentage d'actionnaire détenu par la famille..... | 134 |
| 7.6. Le degré des générations au poste de dirigeant..... | 134 |
| 7.7. La gestion de l'entreprise et les membres de la famille..... | 135 |
| 7.8. La répartition géographique..... | 136 |

Section 2 : Description des facteurs de performance des entreprises familiales algériennes

| | |
|---|-----|
| 1. Présentation des critères de réussite..... | 138 |
| 1.1. Performance commerciale..... | 138 |
| 1.1.1. Le chiffre d'affaire hors taxe..... | 138 |
| 1.1.2. La fidélité de la clientèle ou de l'utilisateur..... | 141 |
| 1.2. Performance économique..... | 141 |
| 1.2.1. La compétitivité-prix..... | 141 |
| 1.2.2. La compétitivité hors prix..... | 141 |
| 1.3. Performance sociale..... | 142 |
| 1.3.1. Les indicateurs de la performance sociale..... | 142 |
| 1.3.2. L'effectif..... | 142 |
| 1.3.3. La politique de recrutement..... | 142 |
| 1.3.4. La politique de promotion..... | 144 |
| 1.4. Performance financière..... | 145 |
| 1.4.1. La tendance des réalisations..... | 145 |
| 1.4.2. D'autres critères de performance financière..... | 148 |

| | |
|---|-----|
| 2. Les carences de l'application de certain type de management..... | 170 |
| 2.1. Pour le management autoritaire..... | 170 |
| 2.2. Pour le management paternaliste..... | 170 |
| Conclusion du troisième chapitre..... | 171 |
| Conclusion générale..... | 172 |
| Liste des figures, des tableaux, des histogrammes, des graphes et des secteurs..... | 175 |
| Bibliographie..... | 178 |
| Annexes..... | 186 |

Introduction :

Puiser la main d'œuvre d'une entreprise à partir de membre d'une même famille a été une évidence depuis la création des toutes premières entreprises dans l'histoire. La construction de bâtisses, la production, l'artisanat, les services et bien d'autres secteurs d'activité ont constitué la base de leur savoir-faire au point d'être le modèle de référence pour la gouvernance de l'entreprise durant la plus grande partie de l'histoire du capitalisme¹.

Cependant la prise en compte de l'entreprise familiale dans le domaine de la recherche ne s'est concrétisée que tout récemment. Mises à l'écart, marginalisées, qualifiées de « géants invisibles »², traitées d'irrationnelles ou encore d'inefficaces, les entreprises familiales ont toujours eu une image d'entreprise non porteuse, car selon une idée reçue elles ne s'imprégnaient pas des dynamiques de développement technologiques, techniques ou autres, et se focalisaient plutôt sur des visions et traditions ancestrales tout à fait obsolètes. De plus leur management entrepreneurial a toujours été considéré, par les gouvernements des pays développés, comme étant trop paternalistes pour les prendre en considération et favoriser leur épanouissement.

Et pourtant aujourd'hui, elles représentent une part importante du tissu économique dans le monde. Avec près de 70% de la part du PIB mondial en 2014, la firme familiale a su s'imposer et même s'élargir à travers le temps et l'espace et fait partie intégrante du secteur privé dans le monde. En effet, la part de marché détenue par les entreprises familiales est estimée³, à plus de 70%, ce qui constitue⁴, deux tiers des entreprises mondiales. Elles se sont bâtit ainsi une place prépondérante et indéniable.

Créer pour durer dans le temps, Elles ont pour vocation première de perdurer la longévité de l'entreprise à travers plusieurs générations, tout en essayant d'être à la page et à la pointe de la technologie.

¹ Gomez, 2001.

² Selon le président de la commission européenne, José Manuel Durão Barroso à partir de la revue de LUCIE BÉGIN, DIDIER CHABAUD, KATIA RICHOMME-HUET. « Vers une approche contingente des entreprises familiales », revue française de gestion- N°200/2010, page 2.

³ D'après le Family Firm Institute (qui est une ressource en éducation et en développement pour les professionnels qui œuvrent auprès des familles en affaires).

⁴ Selon la Harvard Business School.

Dans les pays développés, en plus d'avoir une vision à long terme, ces entreprises se sont démarquées grâce à leur capacité à réinvestir les bénéfices et une facilité d'adaptation à leur environnement⁵ en conservant leurs avantages concurrentiels.

En Algérie, elles représenteraient environ 98% du tissu économique national, un pourcentage important qui incite à y prêter attention. En effet, avec une part du privé représenté par 680 000 PME⁶, 95% sont classées familiales dont 97% sont des TPE⁷. Cela découle du fait que le secteur privé algérien est né à l'origine à partir de la création d'entreprises familiales.

Néanmoins, il a été démontré d'après de nombreuses études notamment celles du Family Business Network, que les firmes familiales, pour la plupart ne survivaient pas au bout de la troisième génération, souvent par manque de discipline et par manque de préparation des générations suivantes, ou encore en raison de conflits familiaux, pratiques managériales insuffisantes, stratégies inadéquates, structures inadaptées, environnement inflexible et hostile...etc. Autant de facteurs qui remettent en cause la non expansion de ce type d'entreprise.

Problématique :

Le défi attendu à partir du travail de recherche ci-présent consiste à analyser et à déterminer d'abord dans quelle mesure la présence d'une famille dans sa structure d'actionariat et/ou sa gestion de par sa spécificité influence et détermine les performances, puis selon quelles considérations l'entreprise familiale est-elle contrainte par des limites managériales ?

Il s'agira d'étudier l'entreprise familiale comme une entité particulière qui a des spécificités qui influencent les orientations qu'elle peut prendre, impactent les stratégies adoptées face à la concurrence, ou encore façonnent le processus de prise de décision.⁸

⁵ En effet, car il a été constaté que les entreprises familiales ont mieux survécus à la crise par rapport aux entreprises non familiales.

⁶ dont la valeur ajoutée hors hydrocarbures a évolué de 74% à plus de 85% pour l'année 2013⁶,

⁷ Selon le Ministère du commerce, chambre du commerce et d'industrie, Dahra Mostaganem.

⁸ Car il faut savoir qu'au sein d'une entreprise familiale, le processus de prise de décision peut être très différent de l'entreprise dite non familiale, plusieurs membres peuvent de manière directe ou indirecte participer dans la décision finale

Le premier élément de réponse repose sur la nature de l'entreprise elle-même: la famille. Les entreprises familiales diffèrent en effet des autres types d'organisation en ce que la présence de membre d'une ou plusieurs familles en leur sein impacte leur management et leur processus stratégique⁹, leur conception du temps, leur culture et leur structure¹⁰, et enfin leur gouvernance.¹¹

Hypothèses:

La volonté de répondre à ce questionnement, impose le choix de certaines hypothèses qui vont servir d'orientation à la problématique. Ces hypothèses forment alors les bases de la recherche :

H₁ : La présence de plusieurs membres d'une même famille dans la structure organisationnelle influence le processus managérial de l'organisation.

H₂ : L'environnement institutionnel dans lequel s'inscrivent ces entreprises reste un environnement qui ne donne aucun privilège de fait de leur particularité (contexte familial).

Objectifs de la recherche :

L'intérêt du thème proposé dans ce mémoire est d'avoir une vision de l'affaire familiale lié au management de l'entreprise. Il semble intéressant de mettre en relief l'empreinte du caractère familial sur la gestion de l'entreprise.

D'autres enjeux liés principalement aux entreprises familiales seront développer telles que : La planification de la relève, la préservation de l'héritage, la gestion de la ressource humaine familiale et non familiale, les ambitions de croissance, autant de points essentiels afin de prétendre à pérenniser l'entreprise sur le long terme.

Méthodologie de la recherche :

Le travail de recherche ci-présent se décompose en trois chapitres, dans un premier temps, il sera présenté le cadre conceptuel ou théorique dans lequel est plongé l'entreprise familiale, mais aussi ses caractéristiques, et ce qui fait sa particularité, accompagné d'un travail d'analyse sur son évolution temporelle, spatiale et factuelle.

⁹ (Chrisman et al. 2003)

¹⁰ (Davis et Harverston 1998)

¹¹ Source : Christophe Coche « Structures Familiales et Gouvernement de l'Entreprise Familiale » Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM Lyon, 2009; Page 2 et 3.

Dans un second temps, l'ensemble des dynamiques managériales spécifiques aux entreprises familiales seront détaillées. Les stratégies de financement, le professionnalisme, la succession, les conflits familiaux et bien d'autres thèmes seront développés dans ce chapitre.

Le dernier chapitre constituera enfin une étude de cas réalisée sur un échantillon d'entreprise familiale algérienne. Il a été procédé à une enquête par questionnaire ou par entretien direct avec les responsables afin d'obtenir les informations nécessaires à l'étude. Les résultats de cette recherche sont détaillés par : tout d'abord une clarification de l'environnement dans lequel s'inscrivent les entreprises étudiées, soit l'ensemble des facteurs endogènes et exogènes qui influencent directement ou indirectement leurs résultats. Avec une présentation en outre des éléments formant les principales caractéristiques des entreprises étudiées dans l'échantillon comme par exemple l'âge, l'effectif...etc.

Ensuite, les éléments porteurs gagent de leurs réalisations positifs seront présentés, soit l'ensemble des éléments qui constituent de près ou de loin un apport dans le fonctionnement organisationnel, structurel, stratégique ou managérial et qui améliore de ce fait leurs compétitivités dans un marché concurrentiel.

Pour enfin finaliser l'étude, par ce qui limite leur croissance. Ici sera présenté alors les sources néfastes à leur développement, que ce soit des éléments internes ou encore externes à l'organisation.

Introduction :

Une entreprise doit respecter plusieurs spécificités afin de prétendre avoir un caractère familial. La présence de deux personnes parentées au sein du personnel, par exemple, ne fait pas forcément d'elle une entreprise familiale.

De ce fait, un certain nombre de dominantes doivent être rassemblées afin de remplir les critères d'une affaire familiale. Ces dominantes peuvent être à plusieurs niveaux : actionnariat, structure, gouvernance, système managérial...etc.

Le domaine familial reste un domaine très particulier. Créé à travers une histoire familiale de par sa complexité, son identité, son savoir, ses ancêtres, il peut être divers et varié et ce d'une famille à une autre.

Ce chapitre va s'intéresser tout particulièrement, à travers la première et la deuxième section, à l'ensemble des éléments constitutifs d'une entreprise familiale qui font leurs attributs. Un cadre conceptuel imprégné de théorie spécifique à ce type d'entreprise ainsi que sa structure de gouvernance.

Quant à la troisième section, il sera présenté le poids de ces entreprises familiales de par le monde et ce en mettant en relief des statistiques relatives à leurs évolutions temporelles, spatiales et factuelle, accompagnées d'analyses détaillées.

Section 1 : Le cadre conceptuel (théorique) de l'entreprise familiale.

1. Définition de l'entreprise familiale :

L'entreprise familiale a fait l'objet de multiples définitions, selon plusieurs auteurs et d'après des approches différentes. Ces définitions ont en commun des critères qui identifient le caractère spécifique de la firme familiale et qui de ce fait la différencie de l'entreprise non familiale. En effet dans un premier temps les études ont cherché à identifier l'entreprise familiale en la différenciant de la non familial (Gattaz en 2001)¹. Puis d'autres recherches ont spécifié que le contrôle devait se trouver entre les membres d'une même famille (Barry en 1975)², et plus précisément qu'il devait être majoritaire (Alcorn en 1982)³.

Quelques définitions ont ainsi été retenues en adéquation avec le thème étudié.

1.1. La définition de l'Université de Bocconi :

« L'entreprise familiale remplit au moins une des deux conditions ci-dessous :

1.1.1. Critère managérial : la majorité des administrateurs de conseil d'administration sont issus d'une famille

1.1.2. Critère patrimonial : une famille détient la majorité des actions avec droit de vote de l'entreprise. »⁴.

1.2. La définition de la Stockholm School of Economics (SSE) :

« L'entreprise familiale est une société contrôlée par une famille avec au minimum une des trois caractéristiques suivantes :

- Au moins trois membres de la famille sont actifs dans l'entreprise,
- L'entreprise est sous contrôle familial depuis deux générations au moins,
- Les membres de la famille qui possèdent actuellement l'entreprise ont l'intention d'en céder le contrôle à la génération suivante »¹.

Par conséquent, une entreprise ne peut être qualifiée d'entreprise familiale qu'aux conditions d'avoir un capital social majoritairement détenue par les membres de la famille,

¹ Gattaz Y. (2001), « Atouts et handicaps des entreprises patrimoniales », Université Paris IX Dauphine, Leçon inaugurale du DESS Droit du patrimoine professionnel, 25 octobre.

² Barry B. (1975), « The development of organizational structure in the family firm », Journal of General Management, vol. 3, n° 1, P. 42-60.

³ Alcorn P.B. (1982), *Success and Survival in the Family-Owned Firm*, New-York : Mc Graw-Hill.

⁴ SHINATO Teruo, KAMEI Katsuyuki, KURASHINA Toshiki, « Convergences et divergences internationales des problèmes autour de l'entreprenariat familial- cas des entreprises familiales au Japon » Hec Paris 2008.

soit avoir le pouvoir de décision dans les conseils d'administration et dans la gestion de l'entreprise d'une part, et d'être dans une optique de transmission de la firme à travers plusieurs générations d'autre part.

2. Critères de sélection :

Les facteurs sur lesquels se base une entreprise afin d'avoir le caractère de « familial » sont très diversifiés. Ils peuvent dès lors être répartis selon deux catégories :

2.1. Des critères quantitatifs :

Cette catégorie de critères se base principalement sur la constitution du capital en relation direct avec la prise de contrôle au sein du conseil d'administration.

Plusieurs courants de pensées se distinguent d'une étude à l'autre, en effet, pour qu'une société obtienne le titre de familial, les membres de cette dernière doivent détenir selon Donckel et Fröhlich, 1991 ; Smyrnios et Romano, 1994 ; Cromie et *alii*, 1995 ; Reynolds, 1995) au moins 50% du capital social de l'entreprise.

Gallo et Estapé (1992), « pensent qu'une entreprise est familiale lorsqu'une ou plusieurs familles possèdent plus de 10 % du capital de cette société et que la somme des parts détenues par les trois plus grands actionnaires suivants atteint moins d'un tiers du montant appartenant à cette ou à ces familles. »⁵

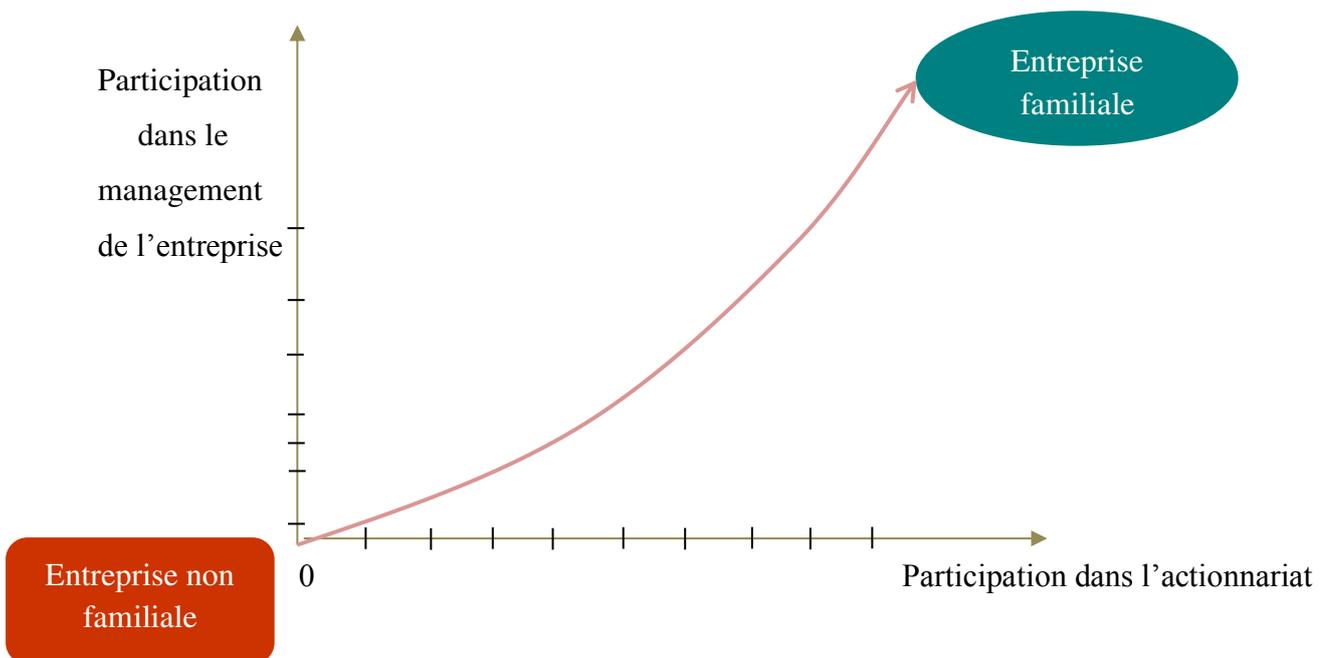
2.2. Des critères qualitatifs :

Quant à cette deuxième catégorie, elle porte principalement sur la culture et les valeurs de la famille qui influencent l'organisation managériale de l'entreprise. Ceci s'explique par la présence des membres de la famille au sein de l'équipe dirigeante, ou encore dans le corps administratif. Cette présence intervient selon plusieurs degrés, soit la majorité sont membres d'une même famille, ou encore une minorité, ou enfin un lien de parenté inexistant dans le staff managérial.

⁵ Thierry Poulain-Rehm, « Que ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et perceptions empiriques », la revue des sciences de gestion, n°219, 3/2006, ED : Direction et Gestion (la RSG).

En résumé, Rosenblatt et alii (1985) « considèrent comme familiale toute entreprise dans laquelle la majorité de la propriété ou du contrôle est détenue par une seule famille, sous réserve qu'au moins deux de ses membres soient directement impliqués dans le management»

Le caractère familial correspond donc à une composition de plusieurs éléments constitutifs qui forment un tout. A mesure que la présence de la famille s'élargit au niveau de l'entreprise, la position d'affaire familiale s'affirme, comme représenté dans le graphe suivant :



Graphe 01 : Degré du caractère familial de la firme.

Source : réalisé par l'auteur.

3. Une relation d'agence entre actionnaire et propriétaire à travers la théorie d'agence :

3.1. Origine de la théorie de l'agence :

A l'origine la théorie d'agence est née à travers les études d'Adam SMITH portant sur l'amélioration de l'efficacité des sociétés par actions dont la direction est confiée à un membre non propriétaire/ actionnaire. A partir de cette idée, deux autres auteurs, Jensen et Meckling en 1976, ont voulu développer une théorie qui s'intéresse aux comportements dans les organisations et qui se base sur la rationalité des managers d'où l'émergence de la théorie de l'agence.

3.2. Contenu de la théorie :

« Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. » Jensen et Meckling (1976).

En d'autres termes, la théorie d'agence s'intéresse à la relation entre actionnaires et dirigeants lorsque ces derniers ne sont pas propriétaires. Dans ce cas il y a deux parties bien définies :

- **Le principal** : propriétaire (ses intérêts/revenus dépendent de l'action du dirigeant/manger).
- **L'agent** : Manager/dirigent, responsable de l'action (rend des comptes sur l'utilisation des moyens mis à sa disposition).

La théorie intervient lorsqu'il y a un conflit entre ces deux parties, désaccord constitué du fait que, les actionnaires veulent maximiser leurs dividendes et que les managers veulent maximiser leurs salaires, et que les dirigeants ont aussi tendance à s'approprier une partie des ressources de la firme sous forme de privilèges pour leur propre consommation (dépenses discrétionnaires) au détriment de la bonne santé de l'entreprise.

Le facteur risque rentre aussi en jeu pour les deux parties, en raison de la possibilité de perte des apports pour les actionnaires et la perte éventuelle du poste pour les managers.

Figure 01 : Tableau portant sur les divergences que peuvent avoir le propriétaire et le manager. Source : Buff et Catry (1996)

| <u>Fondateur/ propriétaire/Principal</u> | <u>Manager/Dirigent/Agent</u> |
|---|---|
|  Motivation et orientation émotionnelle | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Est axé sur la création, la construction. ➤ A besoin de se réaliser. Se préoccupe de sa propre image: fort. ➤ A un besoin de gloire. ➤ Est soucieux de ses propres prérogatives. ➤ A besoin d'autonomie élevé. ➤ Est fidèle à sa propre compagnie. ➤ Est désireux et capable de prendre des risques mesurés de sa propre autorité | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Est axé sur la consolidation, la croissance. ➤ Est axé sur le pouvoir et l'influence. ➤ Se préoccupe de l'image de l'entreprise. ➤ Est intéressé à développer l'organisation et ses employés. ➤ Est fidèle à la profession de manager. ➤ Est capable de prendre des risques, mais plus prudent, et a davantage besoin d'appui. |
|  Orientation analytique | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Est essentiellement intuitif, fait confiance à ses intuitions. ➤ Privilégie une vision à long terme. ➤ Est holistique ; capable de voir le schéma global. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Est essentiellement analytique, plus prudent envers ses intuitions. ➤ Privilégie une vision à court terme. ➤ Est analytique : capable de voir les détails et leurs conséquences. |
|  Orientation interpersonnelle | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Est « particulariste » dans le sens où il considère un individu. ➤ Est personnel, politique, complexe. ➤ Est centralisateur, autocratique. ➤ Pour lui, les liens familiaux sont importants. ➤ Est émotionnel, impatient, facilement ennuyé. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Est « universaliste » dans le sens où il considère les individus en tant que membres de catégorie telles que employés, clients, fournisseurs, etc. ➤ Est impersonnel, objectif, simple. ➤ Est participatif, délègue facilement. ➤ Pour lui, les liens familiaux sont hors de propos. ➤ Est rationnel, patient, persévérant. |


Différences structurelles / de position

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ A les privilèges et risques de la propriété. ➤ A une place sûre puisqu'il est le propriétaire de la société. ➤ Est généralement très « visible ». ➤ Reçoit le soutien des membres de la famille dans l'entreprise. ➤ Est contraint de traiter avec les membres de la famille et de décider quelles sont les priorités parmi les questions familiales et de l'entreprise. ➤ Le contrôle d'administration est sous son contrôle. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ N'est pas propriétaire, donc moins de privilèges et de risques. ➤ Détient une place moins sûre, doit constamment faire ses preuves. ➤ Est souvent « visible ». ➤ Fonctionne seul, ou avec le soutien de personnes n'étant pas de la famille. ne doit pas s'inquiéter des questions familiales, qui par définition sont hors de sujet. ➤ Ne contrôle pas le conseil d'administration. |
|---|--|

3.3. Théorie d'agence et entreprise familiale :

En raison de ces divergences d'intérêts entre les deux groupes de personne, les actionnaires peuvent avoir recours à un contrôle des opérations effectuées afin de protéger leurs investissements et de ce fait engendrer des coûts d'agence, soit des frais supplémentaires qui réduisent de la performance de l'entreprise se faisant ressentir dans les résultats.

En règle générale, dans l'entreprise familiale, les membres dirigeants et les actionnaires constituent une seule personne, les coûts d'agence sont alors économisés, un gain de performance pour la firme, constituant un avantage spécifique par rapport à une autre entreprise non familiale sur un même marché.

Cet avantage n'est pas obtenu systématiquement, car il arrive que des conflits surgissent au sein de la famille, des conflits qui entraînent un manque de confiance et par conséquent des coûts d'agence.

3.4. Composition des coûts d'agence :

Les coûts d'agence sont composés de trois éléments comme suit⁶ :

- Les dépenses de surveillance et d'incitation afin d'orienter l'agent dans le sens voulu par le principal.
- Les « coûts d'obligation » supportés par l'agent comme assurance pour le principal.
- La « perte résiduelle » soit l'écart entre le résultat de l'action de l'agent et ce qui est attendu comme objectifs à réaliser.

Le calcul des coûts d'agence dans une entreprise familiale est particulier, en effet, du fait de la multiplicité d'intérêts et objectifs (financiers comme non financiers) souvent en relation avec les motivations de la famille. Or la théorie de l'agence s'intéresse principalement à l'allocation de ressources financières et ne prend que peu en compte les éléments non monétaires qui peuvent lier le principal et l'agent. « Un coût d'agence étant identifié par sa divergence/correspondance avec l'intérêt du propriétaire de l'entreprise. »⁷

3.5. Conséquences de la théorie d'agence :

Plusieurs conséquences sont à attribuer à ce modèle, en effet, du point de vue des deux parties : principal-agent il en est dégagé un certain manque d'impartialité et d'équité.

En premier lieu, du côté de l'agent ; considéré comme principal détenteur de l'information, il peut facilement la modifier afin qu'elle renvoie une image satisfaisante de la société, et de ce fait la mettre en valeur, et ce que ce soit concernant des informations portantes sur le résultat de l'entreprise ou encore sur n'importe quel autre détail qui pourrait avoir son importance et dont la gestion est de son ressort. Le souci principal de l'agent prendra un effet très rationnel, car il ne cherchera qu'à maximiser ses intérêts par rapport aux efforts personnels.

En deuxième lieu du côté du principal ; ce dernier cherche au premier abord, à avoir un retour de ces investissements en terme de flux financiers, soit en termes de dividendes. Par conséquence, ce qu'il lui importe le plus est d'avoir des résultats satisfaisants pour

⁶Juan Celso FLORES, TE: Approches Contractuelles Théorie de l'Agence (Théorie des Incitations), ECU B-2 Analyse économique et stratégie d'entreprise, MIAGE Université de Paris 5. Pp. D12.

⁷ Christophe Coche « Structures Familiales et Gouvernement de l'Entreprise Familiale » Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM Lyon, 2009; Page 7

l'entreprise dont il est actionnaire et ce au détriment du fait que l'agent puisse avoir beaucoup de travail, ou encore des conditions de rémunération très strictes.

3.6. Les solutions proposées par la théorie d'agence :

Selon la théorie positive de l'agence, une organisation est constituée d'un « nœud de contrat » par lequel un ensemble de relations se construisent. Ces contrats se forment à l'intérieur de l'entreprise avec les salariés, les actionnaires, mais aussi à l'extérieur avec les clients, les fournisseurs et les assureurs...etc.

L'intérêt de cette théorie est qu'à travers le contrat signé entre le principal et l'agent, il y a un ensemble de créances résiduelles qui se forment et qui peuvent réduire les coûts d'agence engagé par le principal. Ces créances se forment par la différence entre les rémunérations fixes de l'agent et les revenus aléatoires liés aux résultats. Les coûts d'agence sont alors détournés, en effet, car les managers reçoivent des stock-options⁸ et ainsi avoir les intérêts des deux parties convergentes.

4. Une relation étroite avec l'entreprise à travers la théorie de l'intendance :

4.1. Origine de la théorie de l'intendance « stewardship theory » :

La théorie de l'intendance est née grâce aux travaux de Donaldson et Davis en 1989. Cette théorie a été pensée afin de pallier aux insuffisances de la théorie de l'agence centrée principalement sur l'intérêt de l'agent au détriment de celui de l'entreprise.

4.2. Contenu de la théorie :

Cette théorie est étroitement liée à la théorie de la gouvernance du fait qu'elle porte principalement sur la manière de diriger une entreprise. Miller la définit en 2006, comme suit :

« Le stewardship se caractérise par une identification à l'organisation et à ses buts, un engagement personnel du dirigeant dans la réussite de son entreprise, au prix de sacrifices personnels importants, une motivation à agir pour le mieux et pour l'intérêt collectif et de long terme des actionnaires, salariés et parties prenantes de l'entreprise ».⁹

⁸ Soit une option d'achat d'actions.

⁹ Sihem BEN MAHMOUD-JOUINI, Alain BLOCH, Sophie MIGNON « Capacité d'innovation des entreprises familiales pérennes, proposition d'un cadre juridique et méthodologique », LAVOISIER, revue française de gestion, 2010/1, n°200, page 111 à 126 ;

4.3. Théorie de l'intendance et entreprise familiale :

La théorie de l'intendance reprend l'idée selon laquelle les dirigeants d'une entreprise type familial sont totalement dévoués à la croissance et à la pérennité de la firme. Il y a un réel engagement de leur part dans le succès et l'amélioration de la performance de la firme.

Ils sont alors représentés comme étant des intendants guidés par des facteurs tels que la motivation, le pouvoir ainsi que la protection de la société. Ils n'ont pour objectif que le bon fonctionnement et la pérennité de celle-ci.

4.4. La théorie d'agence et la théorie d'intendance :

La relation entre les deux théories est que la deuxième constitue en quelque sorte la solution de la première, en effet, du fait que l'agent -dirigeant ou manager- travaille dans le sens de l'organisation, il n'y a par conséquent, plus de conflit d'intérêt, plus de divergence entre le principal et l'agent.

Les coûts d'agence sont alors dissipés, et le problème d'agence réduit à néant puisque l'intendant agit par nature dans le sens du principal.

4.5. Les points d'opposition entre la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance :

Voici un tableau représentatif des différences qui surgissent entre la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance :

| | Théorie de l'agence | Théorie de l'intendance |
|---|--|---|
| Fondements | Economie | Sociologie et psychologie |
| Modèle de comportement humain | Intérêts individuels | Intérêts collectifs |
| Motivation des managers | Extrinsèque | Intrinsèque |
| Incitations | Incitations financières/ Possession d'actions | Engagement |
| Relations entre actionnaires et managers | Divergences des intérêts | Convergence des intérêts |
| Organisation de la relation | Contrôle | Confiance |
| Mécanismes de contrôle | Incitations financières/ Gouvernance fondée sur un contrôle externe | Participation des managers à la gouvernance. |

Tableau 02: Différence entre la théorie d'agence et la théorie de l'intendance.

Source : « Isabelle DUCASSY, « Stratégies de diversification des entreprises familiales », Ed : ENROMED Management, 2010, page 09.

5. Le concept d'encastrement :

5.1. Origine du concept :

Le concept d'encastrement a été introduit par Karl POLANYI en 1944, puis a été développé grâce aux travaux de Mark Granovetter dans son article « Economic Action and Social Structures : the Problem of Embeddedness¹⁰ » portant sur la Nouvelle Sociologie Economique (NSE) publié en 1985.

5.2. Contenu du concept :

Selon POLANYI, le concept d'encastrement s'intéresse à l'idée selon laquelle il y aurait un encastrement entre deux pôles : la société humaine et l'économie, autrement dit, l'activité économique dans ce temps-là, n'était pas à la recherche du gain mais cherchait plutôt à avoir une certaine paix sociale et une stabilité politique.

¹⁰ Embeddedness signifie encastrement en anglais.

5.3. Le concept d'encastrement et entreprise familiale :

Le concept d'encastrement s'intéresse à l'idée selon laquelle il existerait une rupture environnementale. Robic en 2007, a approfondi l'analyse en l'élargissant au management stratégique des entreprises familiales. Selon cet auteur, le management stratégique dans de telles situations se fait par interrelation entre les différentes sphères dans lesquelles l'entreprise connaît des mutations sous l'action des réseaux qu'elle a su déployer.

«Le système -entreprise familiale- se trouve imbriqué à l'intérieur du système -famille- et ne peut être traité séparément de ce dernier ; le système famille se trouve lui-même imbriqué dans un environnement socio-économique plus vaste et ne peut se penser indépendamment de lui. »¹¹

Autrement dit, il y a un encastrement entre système famille et la boîte familiale ; l'un est en interaction avec l'autre. Les deux sont inter-reliés et ne forme plus qu'un, de plus une troisième variable vient s'ajouter, représentée par l'environnement de l'entreprise, qui a une influence certaine sur le noyau constitué de système familiale et entreprise.

6. L'importance des ressources dans une entreprise familiale à travers la théorie « Ressource based ».**6.1. Origine de la théorie :**

La théorie « ressource based » appelée aussi « théorie des ressources et des compétences » a été pensée pour la première fois vers la fin des années cinquante grâce aux travaux de PENROSE qui s'est intéressé à la diversification des firmes ainsi qu'à l'importance que pouvait avoir les ressources qui se trouvaient au sein d'une entreprise.

Elle est, à l'origine, le regroupement d'un ensemble de branches, constituée principalement par la « Resource Based View » (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986), « la théorie des compétences centrales » (Hamel et Prahalad, 1990), « la théorie des capacités dynamiques » (Teece Pisano et Shuen, 1997), « la théorie évolutionniste » (Nelson et Winter, 1982), ou encore, la « théorie de la connaissance », également connue sous l'appellation anglophone de « Knowledge Based View » (Grant, 1996, Conner et Prahalad, 1996).

¹¹Nicolas ANTHEAUME, Dominique BARBELIVIEN, Paulette ROBIC, LEMNA – Université de Nantes. NOM du PDF : ANTHEAUME -Pérennité et profit à long terme- *Les entreprises familiales font-elles du développement durable sans l'afficher?* Proposition d'une méthodologie d'investigation.

Les travaux de PORTER vers le début des années quatre-vingt ont confirmé la nécessité de marquer une attention particulière aux compétences dans l'entreprise car elles pouvaient être la source d'un positionnement stratégique favorable dans un environnement très concurrentiel.

Dans un article publié en 1984 par Wernerfelt, il est posé comme question : *qu'est-ce qui fait qu'une firme est plus performante que d'autres sur longue période ?* Cela avait-il un lien avec le secteur d'activité, ou encore à un positionnement dans le marché, ou encore à la qualité du produit développé. Par conséquent, il est clair que la théorie Ressource based s'imprègne énormément du management stratégique.

6.2. Contenu de la théorie :

La théorie ressource based s'intéresse principalement aux ressources qui existent au sein de l'entreprise, et qui confèrent à celle-ci un avantage concurrentiel non négligeable, car l'entreprise se trouve dans un environnement face à des opportunités qu'elle doit saisir et des menaces qu'elle doit éviter, et d'un autre côté, elle comporte dans sa structure des forces et des faiblesses représentées par l'ensemble des ressources humaines, matériels et immatériels, financiers, compétences humaines et techniques, connaissances, les informations stratégiques, le processus organisationnel...etc. Ces ressources de base constituent la première source de différence de performance entre entreprise.

Pour que ces ressources dégagent un avantage concurrentiel pour la firme et soient appelées « actifs stratégiques », elles doivent répondre aux conditions suivantes :

➤ Les ressources doivent être difficilement échangeables :

Si un actif se trouvait dans un marché où il est tout à fait accessible de s'y procurer, l'ensemble des producteurs auront alors la possibilité d'en profiter donnant ainsi lieu à une production de masse sans aucune différenciation. Ce qui en revanche génère un actif stratégique et le fait qu'il soit rare et avantageux.

➤ Les ressources ne doivent pas être substituables :

Un actif stratégique est difficilement substituable, si sa présence constitue la spécificité du produit. Il peut dès lors se formaliser en compétences ou encore en ressources. Son caractère particulier apporte à l'entreprise un avantage concurrentiel non négligeable par conséquent

cet actif doit être en permanence amélioré et mis à jour afin qu'il ne perde pas de son intérêt et pour qu'il ne soit pas repris par la concurrence.

➤ ***Les ressources doivent être difficilement imitables :***

Ce qui signifie que les ressources qui forment l'avantage concurrentiel de l'entreprise soient gardées avec des brevets par exemple, ou encore avec des procédés qui ne peuvent être reproduits facilement. Selon Jean-Luc ARREGLE dans sa revue « L'analyse - ressource based - et identification des actifs stratégiques », les ressources sont difficilement imitables, s'il y a une certaine dés-économies liés au temps de production de la ressource (soit donner aux ressources le temps nécessaire à leurs créations), qu'il y ait aussi une masse d'actif assez importante facilitant la création d'autres actifs, qu'il y ait une certaine interconnexion entre les actifs, afin de pouvoir profiter de l'avantage de l'un pour un autre, tout ceci doit s'accompagner avec une érosion d'actif, soit bien les entretenir, les protéger et les développer pour qu'il ne dépérissent pas. L'ensemble de ces critères forment l'ambiguïté causale qui rend l'actif difficilement imitable par la concurrence.

6.3. La théorie « Ressource based » et entreprise familiale :

La théorie ressources based dans une firme familiale se fonde sur l'idée selon laquelle, l'entreprise familiale en tant qu'unité se base sur un ensemble de compétences propres et uniques qui représentent leurs spécificités et qui constituent leurs avantages concurrentiels.

Ces compétences et savoir-faire ont été acquis à travers les générations et l'évolution des technologies. Protégés par des brevets déposés, si cela concerne des produits, ou encore des contrats fermes pour les partenaires, ces capacités qui se trouvent au sein de l'entreprise restent non imitables et non substituables ce qui leur confèrent un positionnement stratégique dans le marché.

A la différence d'une entreprise non familiale qui s'intéresse au couple produit/marché, la boîte familiale, constitue sa stratégie sur le couple ressources/ produits. Cette stratégie consiste à, tout d'abord, maîtriser la ressource avant de constituer le produit.

7. Le concept de « familiness » ou encore de « familiarisme » :**7.1. Origine du concept :**

La spécificité familiale a été synthétisée par Habbershon et Williams en 1999. Le concept de familiness est alors à la base un prolongement de la théorie ressource base, car elle identifie l'unité familiale comme étant un avantage spécifique à ce type d'entreprise.

7.2. Contenu du concept :

Le concept de « familiness » s'intéresse à la notion de confiance qui est instaurée entre les membres d'une entreprise familiale. Cette confiance crée un effet de synergie des actions investis, ce qui est à la source davantage allant dans le sens de l'amélioration de l'organisation. Cet ensemble de compétences constitue un avantage/une valeur non imitable et non substituable.

« A travers la notion de confiance, il y a réduction de l'opportunisme du côté interne par une valorisation des compétences des salariés (Ghesouli, 1997, Ghlagou, 2006), et du côté externe cette confiance entre partenaires permet d'instaurer des réciprocitys pour se lancer dans des stratégies d'alliances entres autres (Ward, 1997, Hocquard et Oury 1989). »¹²

7.3. Le « familiarisme » dans une boîte familiale :

Le familiarisme se formalise dans l'entreprise familiale à travers l'idée selon laquelle une boîte familiale comporte de par ses membres un ensemble de valeurs morales et de principes à perdurer mais aussi d'images et de réputation à ne pas ternir. « Elle résulte de l'imbrication positive de deux capitaux sociaux propres à l'entreprise familiale : d'une part, les interactions entre les membres de la famille, et d'autre part, les relations d'échange avec les clients, les fournisseurs et les travailleurs. »¹³

La famille dans sa globalité à travers ses relations, son fonctionnement ainsi que sa moralité influencent positivement le processus de création de richesse et de valeur au sein de l'entreprise. Au cœur de l'organisation ceci se traduit par une interaction favorable relevant

¹² Abdelatif KERZABI, Wassila Tabet LACHACHI « L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme » Colloque international, la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 11^{ème} journées scientifiques du réseau entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME du 27 au 29 mai 2009.

¹³ Christiane BUGHIN, Olivier COLOT, Alain FINET, « Entreprises familiales et gouvernance cognitive : quelle transmission » Revue « Management et avenir », N°37/7/2010, page :352. ED : Management prospective.

d'un échange entre membre de la famille, qui constitue une certaine synergie avec la structure organisationnelle.

Habbershon et Williams introduisent le concept de familiness qui correspond « aux ressources uniques que possède une entreprise suite aux systèmes d'interactions entre la famille, les membres de la famille et l'activité, car une grande partie des avantages des firmes familiales provient de processus organisationnels originaux, hérités de l'aspect familial de l'entreprise, et qui se prêtent particulièrement bien à une analyse selon l'approche fondée sur les ressources. »

Le terme familiness est traduit en français par le terme de familiarisme, signifiant la présence d'éléments ou de personnes avec qui, il y a une certaine interaction habituelle, un échange quotidien, créant une relation de loyauté et d'appartenance. Ces relations ont l'avantage de construire une certaine facilité dans l'échange social et cognitif, une faciliter de partage d'idée et d'information construisant une certaine cohérence dans les actions et générant un important gain de temps et par conséquent d'argent.

En quelque sorte le familiarisme est l'une des explications de la performance importante dégagée par les entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales, du fait de l'existence d'un capital social qui résulte de l'interaction du réseau social de la famille et celui de l'entreprise.

Gudmundson et al. (2003) montrent par exemple que « les entreprises familiales développent et mettent en œuvre un nombre plus élevé d'idées nouvelles. Ces auteurs suggèrent ainsi que les caractéristiques organisationnelles des entreprises familiales sont plus propices à l'innovation que celles des entreprises non familiales. La transmission des valeurs d'une génération à une autre génère des caractéristiques culturelles relativement stables au sein de l'entreprise familiale. Or cette stabilité permet paradoxalement de promouvoir la flexibilité des firmes familiales (Hatun et Pettigrew, 2004) »¹⁴

¹⁴ Bachir Mazouz et Patrick Cohendet, « L'entrepreneuriat familial, un champ en devenir / Family entrepreneurship: a constantly evolving field / El empresariado familiar, un campo en desarrollo », Éditeur : HEC Montréal et Université Paris Dauphine, Volume 14, numéro 1, automne 2009, p. 25-41

L'innovation est ainsi construite d'une génération à une autre, et formalisée de façon à se différencier de la concurrence. Cet avantage se creuse avec l'évolution des technologies et des techniques managériales, organisationnelles et informationnelles.

7.4. Les principes partagés dans ce concept :

Le concept de familiarisme inclus d'avoir plusieurs avantages et valeurs partagés, grâce à la constitution d'une famille au sein d'une entreprise, ces principes sont les suivants :

- La culture familiale.
- La réputation de la famille.
- Les pactes et les secrets qui peuvent être transmis de génération à une autre portant sur le savoir-faire ainsi que sur l'expérience acquise.
- L'esprit entrepreneurial.
- L'art de gérer le personnel, pour qu'il soit intégré au sein de la famille.
- Avoir les mêmes visions, les mêmes orientations, les mêmes ambitions.
- La présence d'une confiance intacte entre membre de la famille.
- Volonté de faire participer le groupe en tant qu'un ensemble, et éviter ainsi l'individualisme.
- Etre flexible face à d'éventuel changement.
- Promouvoir la créativité.

Section 2 : L'entreprise familiale dans tous ses états.

1. Les raisons de la création de l'entreprise familiale :

La plus ancienne société dans le monde est Kongo Gumi, une entreprise familiale qui a été créée au Japon. Basée à [Osaka](#), elle a été créée en l'an 578, suivie en 717 par la deuxième plus ancienne entreprise dénommée Houshi.¹⁵

A la base la création de ce type d'entreprise a été configurée de manière instinctive, en effet, car la main d'œuvre se constitue au sein de la famille à travers les enfants (principalement de sexe masculin), formés directement par le fondateur.

Les héritiers avaient par conséquent une double éducation, la première personnelle construite sur une ligne de conduite à respecter basée sur des principes et des valeurs transmises par les ancêtres. Et la seconde professionnelle, ils ont baigné dans le corps de métier de leur père dès leur enfance et de ce fait, ils ont pu observer et assimiler l'ensemble du savoir-faire constitué de techniques, de gestes ou encore de secret de fabrication.

La formalisation de ce type d'entreprise, en conséquence, est due à la volonté de membre d'une même famille de créer un projet en commun, de le construire ensemble, de le porter à un résultat, et enfin d'en faire profiter toute la famille des fruits du travail accompli.

Il y a tout d'abord une volonté de partager les valeurs et principes de la famille au sein de l'entreprise et ce à travers un travail en commun et un partage quotidien. L'entreprise familiale devient alors un tout -un ensemble- au même titre qu'une famille.

Le maintien de l'entreprise perdure dans la plupart des cas lors des deux premières générations, et s'essouffle à partir de la troisième ou même la quatrième génération.

2. Caractéristiques de l'entreprise familiale :

Plusieurs caractéristiques sont à l'origine de ce qui constitue aujourd'hui une entreprise familiale. Les critères qui la composent, constituent sa spécificité et sa particularité et sont représentés dans le schéma suivant :

¹⁵ Reconnues par le livre des records, Guinness Book.

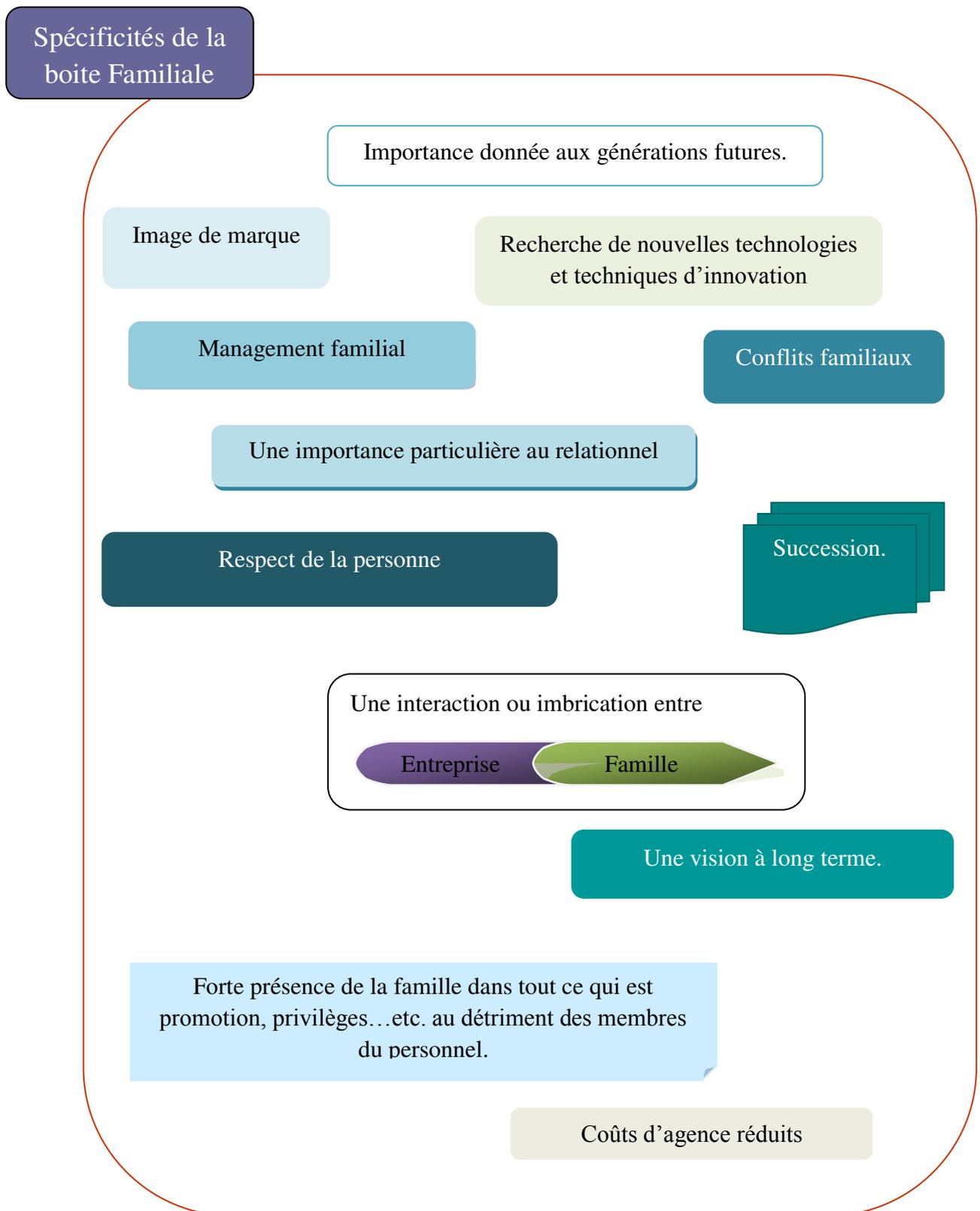


Figure 01 : Spécificités de la firme familiale

Source : Schéma réalisé par l'auteur.

En résumé, l'entreprise familiale, a su se démarquer grâce à l'ensemble de ces spécificités, au-delà de la nécessité d'avoir des bénéficiaires, elle cherche à conserver son besoin de partage de valeur, de ne pas dégager que des profits, mais de créer de nouvelles technologies, d'innover pour se différencier de la concurrence et avoir une image de marque spécifique à la firme.

Cette dernière inspirera au consommateur une confiance et une fidélité certaine, car le relationnel reste aussi l'une des valeurs auquel elle inspire beaucoup d'importance et ce que ce soit avec la clientèle, ou encore avec les fournisseurs, mais aussi les partenaires autant externes qu'internes à l'entreprise.

En conséquence, l'entreprise familiale ne se limite pas au présent, et incite l'ensemble de ses membres familiaux ou salariés à avoir une vision à long terme, le but essentiel est de pérenniser l'entreprise afin qu'elle puisse perdurer sur plusieurs années et surtout à travers plusieurs générations au risque quelque fois de privilégier une transmission strictement familiale.

3. Deux concepts associés :

L'entreprise familiale est en réalité le résultat de deux concepts associés, celui de famille et celui d'entreprise. La pérennité ou encore la dépréciation de l'entreprise dépendent de l'interaction qui lie le projet familial et le projet entreprise.¹⁶

3.1. Le concept famille :

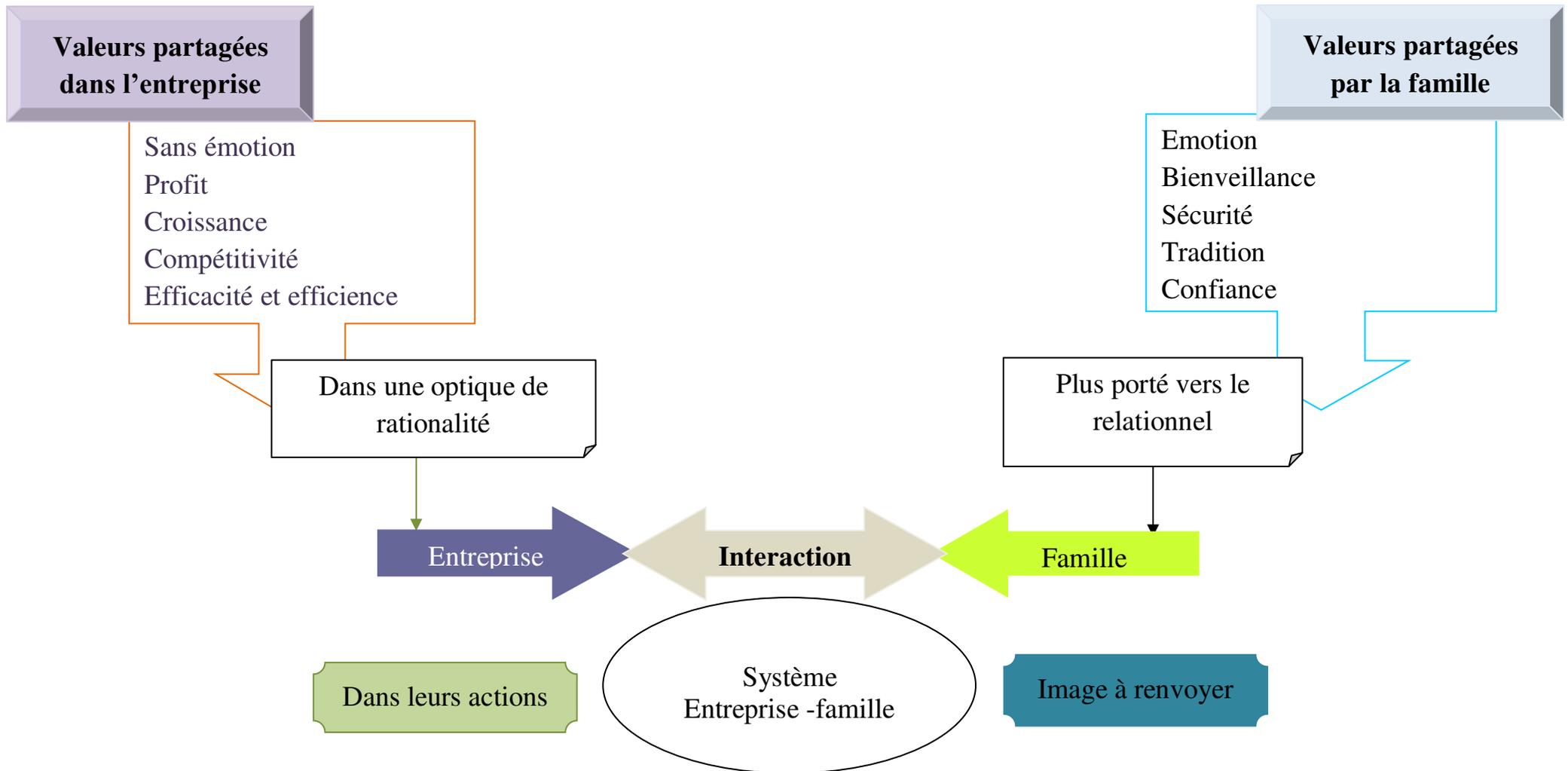
Une famille peut être définie comme étant un groupe de personnes liées par des liens du sang (des liens parentaux qui peuvent être multiples), imprégnée par la même éducation, constituée de plusieurs principes et valeurs partagées, avec un besoin fort d'appartenance à l'unité familiale. Un ensemble d'événements de joie ou de tristesse les ont bousculés et marqués, de ce fait, ils ont un passé en commun qui fait leur union ou au contraire leur désunion.

¹⁶ HIRIGOYEN en 2007.

3.2. Le concept d'entreprise :

L'entreprise est par définition une entité composée de ressource et de moyen regroupé afin de produire, de commercialiser ou encore de prodiguer des services, dans le but d'en dégager des bénéfices, d'apporter une valeur ajoutée et d'être performant.

Figure 02 : Schéma composant le système famille avec le système entreprise : Voici dans le schéma qui suit une représentation des concepts entreprise/famille avec l'interaction créée de leurs échanges. Source : Réalisé par l'auteur.



D'autres recherches ont démontré qu'il pouvait y avoir, en plus de la possibilité d'une interaction, une imbrication entre le système famille et le système entreprise.

Ils présentent alors les deux schémas suivants :

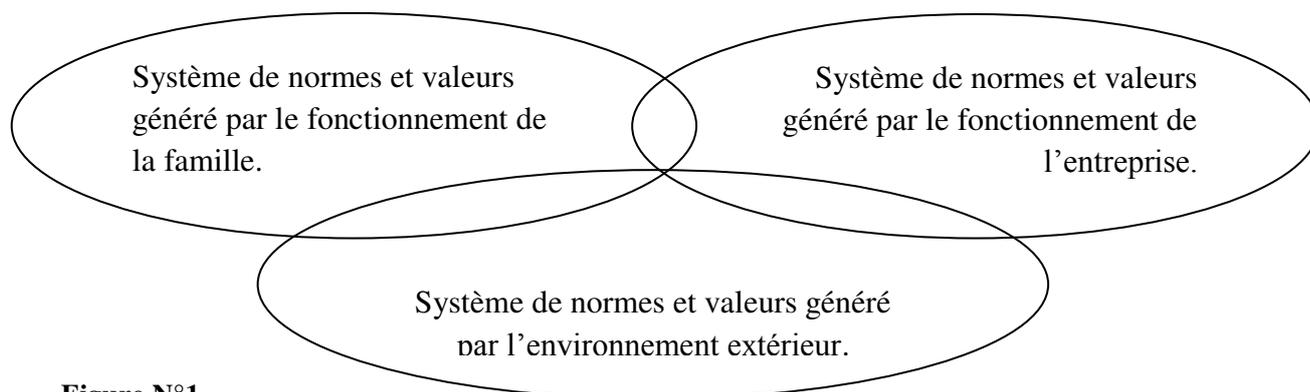


Figure N°1

Où

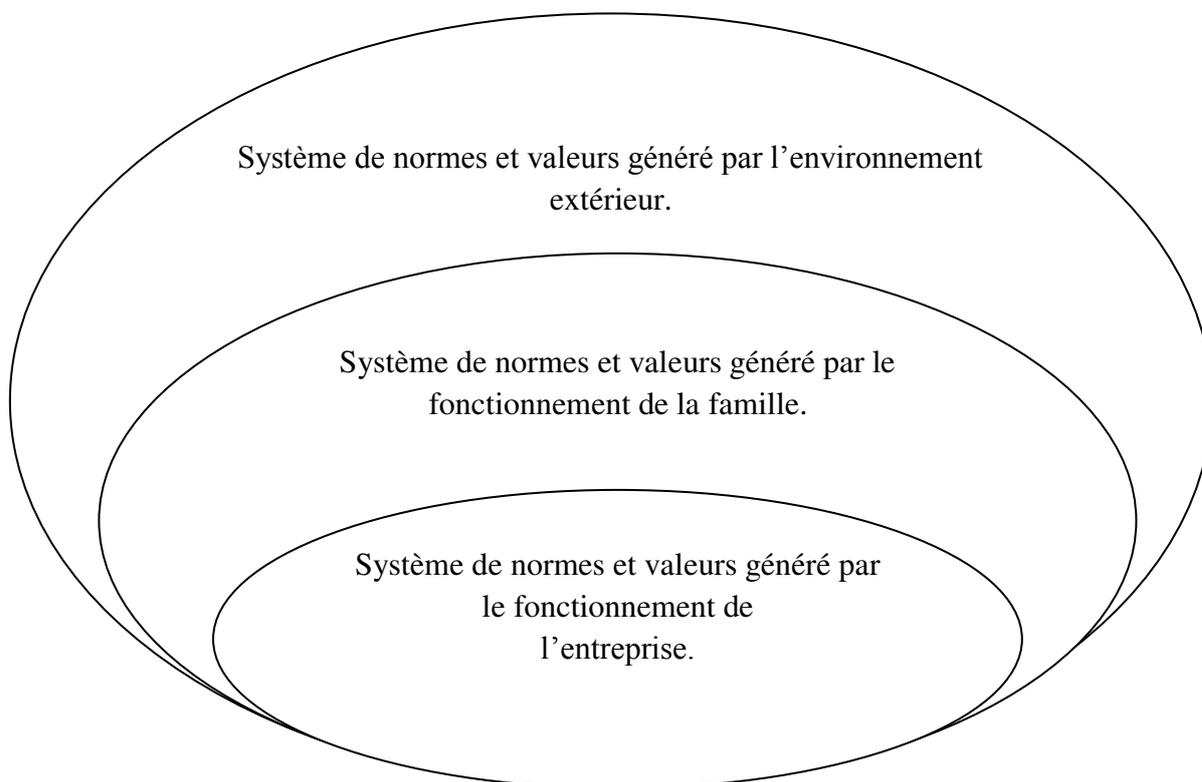


Figure N°2

Figure 03 : Imbrication entre le système famille et le système entreprise.

Source : Nicolas ANTHEAUM, Dominique BARBELIVIEN, Paulette ROBIC, « Pérennité et profit à long terme- Les entreprises familiales font-elles du développement durable sans l'afficher? Proposition d'une méthodologie d'investigation. » XVIe Journées d'histoire de la comptabilité et du management

Nantes, 23-25 mars 2011, page 07.

C'est précisément dans ce deuxième schéma où est illustré le phénomène d'imbrication entre les deux systèmes famille et entreprise, ajouté à cela l'environnement que la théorie d'encastrement est vérifiée. En effet, comme le démontre la figure N°2, le système « entreprise » ne peut être étudié séparément des deux autres systèmes, il se trouve alors imbriqué et influencé directement par les orientations de la famille qui elle-même est influencée par les mutations environnementales. Il n'est pas possible dans ce cas de figure de traiter l'entreprise avec tout ce qui ci rapporte, soit la gouvernance, la stratégie, l'organisation et le management sans prendre en considération le système famille dans sa globalité et dans sa complexité.

4. Les structures de l'entreprise familiale.

4.1. Définition d'une structure :

Selon Jean LACROIX et Joëlle BONENFANT « La structure d'une entreprise peut être définie comme l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités.

L'ensemble de la structure d'une entreprise est représenté par un organigramme qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervision/dépendance des différents agents, la direction générale figurant au sommet. »¹⁷

De ce fait, il est en soi essentiel pour une entreprise de se construire sur la base d'une structure, tel un squelette pour le corps humain, la firme ne peut alors se bâtir et se développer qu'en réalisant un schéma représentatif de l'ensemble des fonctions nécessaires au bon déroulement de l'activité de production, de distribution ou encore de service.

Ces fonctions sont placées de sorte à avoir une certaine homogénéité et de la cohérence facilitant le déploiement de la chaîne de valeur citée par M.PORTER.

En résumé, « Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions et les fonctions de chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités » (Strategor, 1993).

¹⁷« Notion : structure de l'entreprise », Ressources pour les enseignants et les formateurs en français des affaires, Direction des relations internationales de l'enseignement, Centre de langue.

4.2. Les différentes structures d'une entreprise :

Il existe 05 structures qui peuvent être formées au sein d'une entreprise :

4.2.1. Structures hiérarchique :

Ce type de structure a été fortement utilisée lors de la création des toutes premières entreprises (en l'occurrence les entreprises familiales), car elles se basaient sur un seul fondateur ou un créateur de l'entreprise qui a investi son argent afin de former le capital de la société, ce qui lui a donné une certaine autorité dans sa gouvernance définie comme étant l'autorité hiérarchique.

De ce fait, dans ce type de structure, le commandement est centralisé entre les mains d'une seule personne, responsable de prendre les décisions et de diriger les actions pour atteindre des résultats proches des objectifs fixés.

Voici le modèle de la structure hiérarchique :

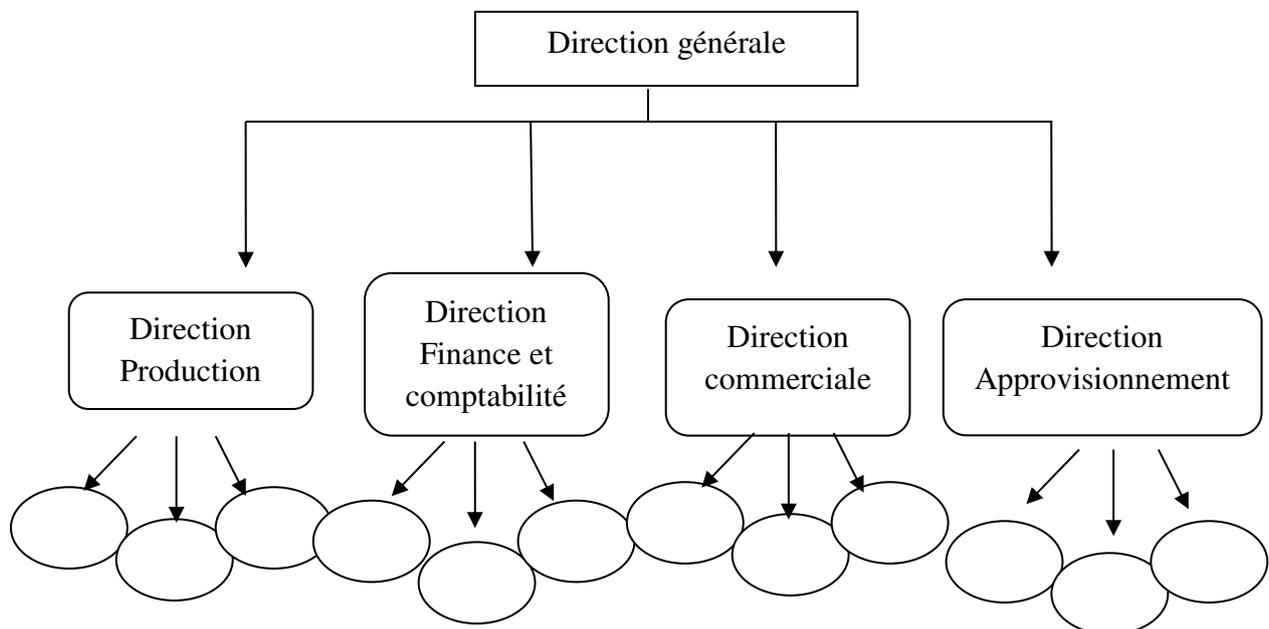


Figure 04 : La structure hiérarchique.

Source : schéma réalisé par l'auteur à partir de de l'article de Joëlle BONENFANT et Jean LACROIX « Notion : structure de l'entreprise », Ressources pour les enseignants et les formateurs en français des affaires, Direction des relations internationales de l'enseignement, Centre de langue

4.2.2. Structure fonctionnelle :

Introduite par TAYLOR, la structure fonctionnelle est construite selon une optique ou une vision fonctionnelle de l'entreprise, cela signifie que l'autorité se répartit sur plusieurs personnes, responsables d'une fonction différentes l'une de l'autre. La spécificité de ce type

de structure réside dans le fait qu'un responsable d'une fonction à l'autorité non seulement sur ses éléments mais aussi sur d'autres éléments rattachés à d'autres fonctions. Exemple : industrie du luxe, EDF, SNCF...

Voici le schéma correspondant à ce type de structure :

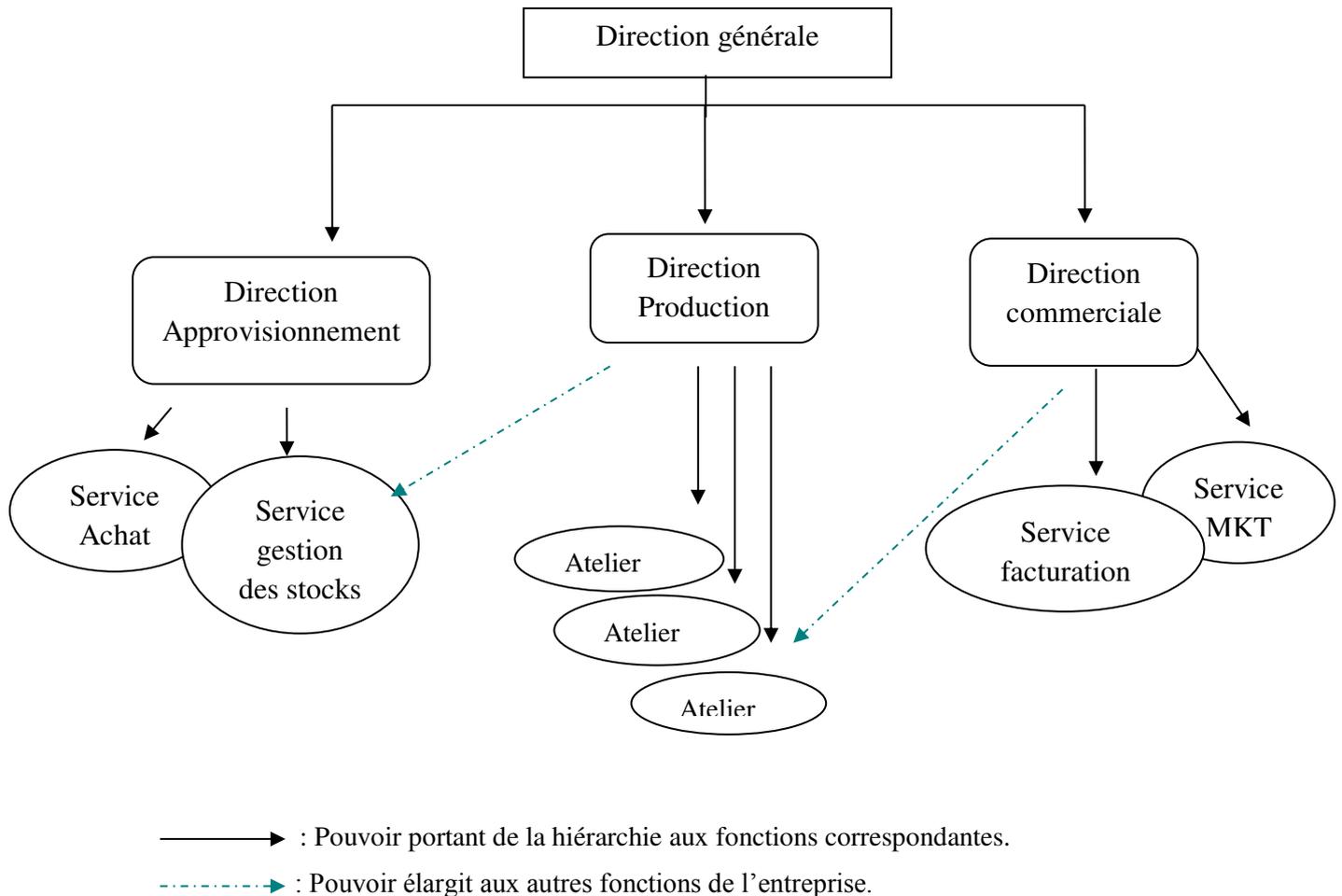


Figure 05: Structure fonctionnelle

Source : schéma réalisé par l'auteur à partir de de l'article de Joëlle BONENFANT et Jean LACROIX « Notion : structure de l'entreprise », Ressources pour les enseignants et les formateurs en français des affaires, Direction des relations internationales de l'enseignement, Centre de langue.

4.2.3. Structure hiérarchico-fonctionnelle :

La spécificité de ce type de structure réside dans la présence de membre spécialiste ayant comme apport de prodiguer des conseils aux membres dirigeants. Ils peuvent se situer à chaque niveau hiérarchique tant que le besoin y est nécessaire. Cette structure est composée donc de :

- La ligne de commandement (directeurs opérationnels).
- La ligne de conseil (directeurs fonctionnels qui ne donnent pas d'ordre).

La structure hiérarchico-fonctionnelle est aussi connue sous l'appellation : « staff and line » (staff : conseille – line : pouvoir de décision).

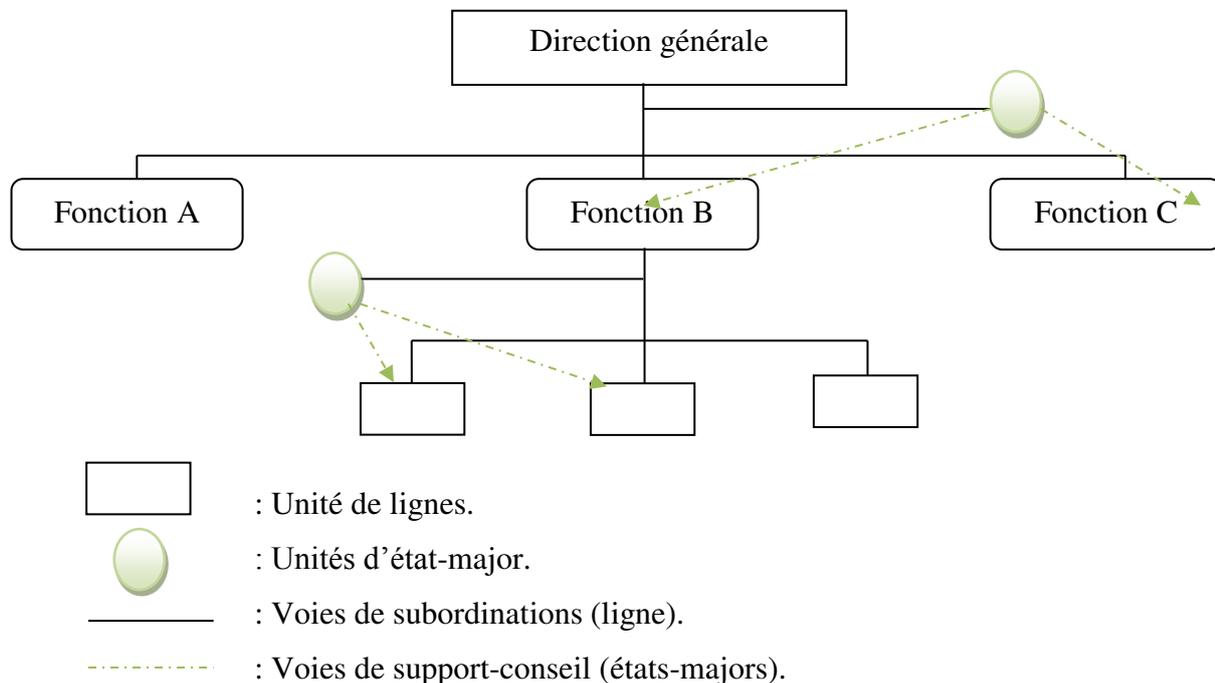


Figure 06 : Structure hiérarchico-fonctionnelle

Source : Joëlle BONENFANT et Jean LACROIX « Notion : structure de l'entreprise », Ressources pour les enseignants et les formateurs en français des affaires, Direction des relations internationales de l'enseignement, Centre de langue.

4.2.4. Structure divisionnelle :

Elle a été introduite par FAYOL, sa particularité est qu'elle est basée sur une optique de répartition du pouvoir, il n'est plus centralisé comme c'est le cas dans la structure hiérarchique entre les mains du directeur, mais réparti entre plusieurs divisions chargées d'une tâche spécifique. Ces divisions sont appelées directions opérationnelles.

Ici la direction hiérarchique va plus se focaliser sur les orientations stratégiques à prendre et laisser la tâche aux directions opérationnelles la réalisation de ces stratégies. Il n'y a ni conflits de pouvoir, ni conflits d'affectation des tâches. Exemple : ARCELOR, Mistsubichi....

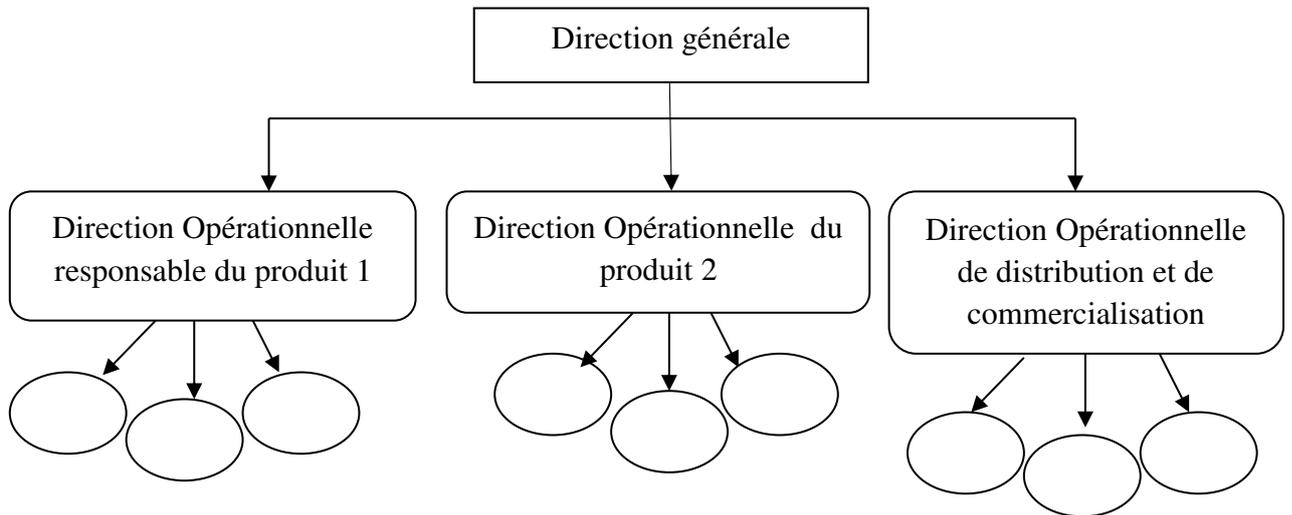


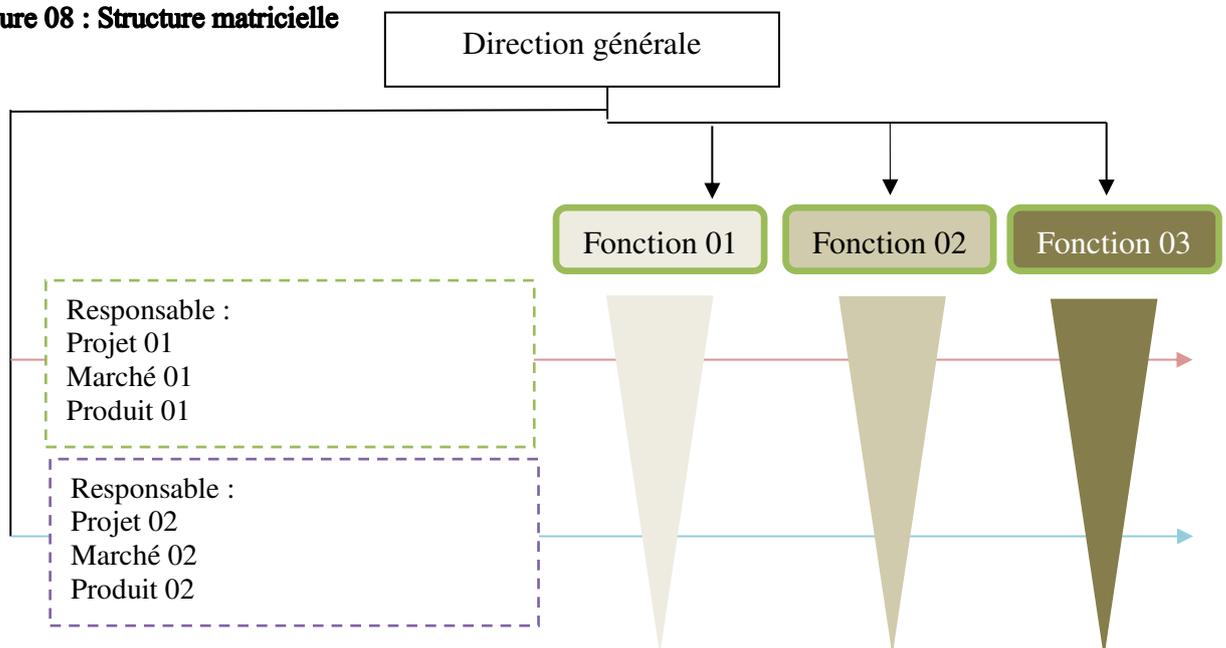
Figure 07 : Structure divisionnelle

Source : réalisé par l’auteur à partir de de l’article de Joëlle BONENFANT et Jean LACROIX « Notion : structure de l’entreprise », Ressources pour les enseignants et les formateurs en français des affaires, Direction des relations internationales de l’enseignement, Centre de langue.

4.2.5. Structure matricielle :

La structure matricielle est structure complexe de par sa composition de double commandement. D’une part, il y a le responsable de la fonction et d’autre part le responsable du projet ou encore du produit. Elle est la plus récente en terme chronologique par rapport aux autres structures, elle est née de la complexité des évolutions opérées lors de ces dernières décennies portant sur les évolutions technologiques du produit, de la multiplication des projets, du besoin d’innovation...etc. par exemple : Renault, Boeing...etc.

Figure 08 : Structure matricielle



Source : Réalisé par l'auteur, inspiré à partir de, Joëlle BONENFANT et Jean LACROIX « Notion : structure de l'entreprise », Ressources pour les enseignants et les formateurs en français des affaires, Direction des relations internationales de l'enseignement, Centre de langue.

4.3. Avantages et inconvénients entre ces différentes structures :

| | Avantages | Inconvénients |
|--|--|--|
| Structures hiérarchique | <p>Pouvoir centralisé</p> <p>↓</p> <p>Cohérence dans la prise de décision.</p> | <p>Possibilité de déformation de l'information transmise à la hiérarchie.</p> <p>Lourdeur bureaucratique.</p> |
| Structure fonctionnelle | <p>Personnel dynamique et adaptatif.</p> | <p>Multiplicité du pouvoir.</p> <p>Possibilité de conflits entre les membres de la hiérarchie portant sur le commandement.</p> |
| Structure hiérarchico-fonctionnelle | <p>Amélioration de la performance grâce à une complémentarité entre le staff hiérarchique et le staff fonctionnel.</p> | <p>Possibilité de désaccord et de conflit entre les deux unités.</p> |
| Structure divisionnelle | <p>Décentralisation du pouvoir.</p> <p>Osmose entre le staff hiérarchique et le staff opérationnel, chacun vaque à ses occupations grâce à une bonne répartition des tâches.</p> | <p>Le nombre important de direction (filiale) peut engendrer un surcoût qui peut à l'origine d'un frein au niveau de l'amélioration des bénéfices.</p> |
| Structure matricielle | <p>Jumelage entre la compétence de deux responsables.</p> | <p>Possibilité de conflit de pouvoir, de prise de décision et d'action.</p> |

Tableau 03 : Avantages et inconvénients des différentes structures. Source : réalisé par l'auteur.

4.4. Les structures adoptées par la firme familiale :

Parmi l'ensemble des structures décrites ci-dessus, la structure familiale a su s'adapter au fil du temps et en fonction des besoins de croissance et de changement.

En terme général, la structure d'une entreprise familiale reprend la structure qui compose à l'origine la famille et ce par degré, plus précisément du père à l'aîné des enfants jusqu'au dernier, chacun a sa place dans l'entreprise en fonction de sa place dans la famille. Par conséquence, la présence des membres la famille dans l'entreprise se réfère au nombre de personne disponible voulant travailler en son sein. La famille peut être nucléaire, élargie, recomposé...etc.

En premier lieu, la structure qui a été utilisée par la firme familiale est bien évidemment la structure hiérarchique, il faut savoir qu'à la base l'entreprise a été créée entre les mains d'un fondateur soit le directeur hiérarchique, responsable de l'ensemble des opérations, auteur de l'ensemble des décisions, détenteur de l'ensemble des actions de l'entreprise.

En second lieu, la structure de la boite familiale a évolué pour être en adéquation avec l'ère du temps, elle a su alors s'adapter à la structure fonctionnelle, pour s'imprégner par la suite de l'ensemble des autres structures.

Pour aller plus dans le détail, la structure d'une entreprise familiale se compose principalement des membres de la famille, représentée dans le schéma suivant :

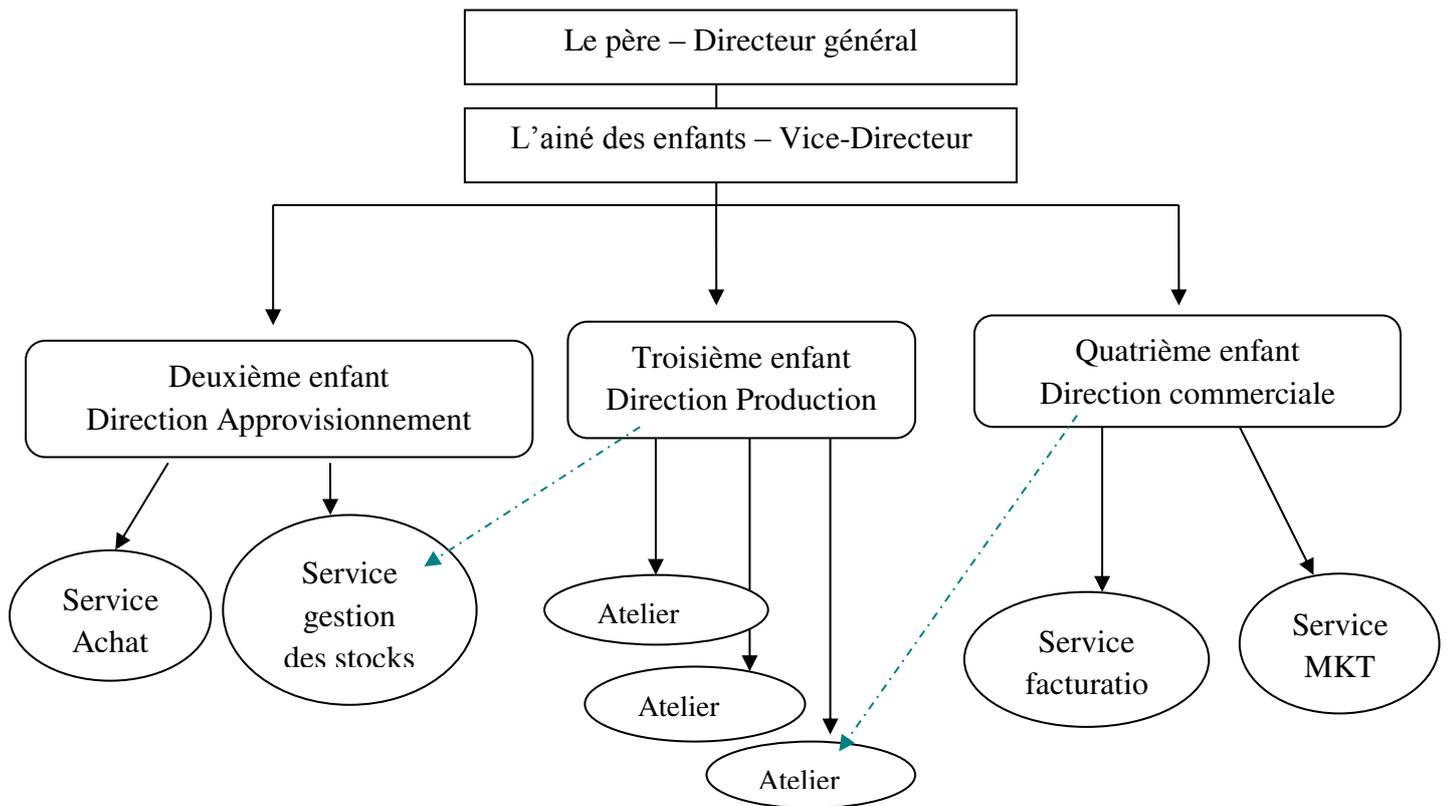


Figure 09 : Les structures adoptées par la firme familiale.

Source : réalisé par l'auteur inspiré à partir de, Joëlle BONENFANT et Jean LACROIX « Notion : structure de l'entreprise », Ressources pour les enseignants et les formateurs en français des affaires, Direction des relations internationales de l'enseignement, Centre de langue.

Une autre vision de la structure familiale dans l'entreprise et qui a été proposée par Buff et Catry en 1996, présente cette dernière sous forme d'une étoile appelé structure en soleil où se positionnerait au centre le Président Directeur Général de l'entreprise rassemblant autour de lui l'ensemble des fonctions opérationnelles et stratégiques. Le principal avantage de cette structure est d'avoir une vision globale sur l'ensemble de l'activité et pouvoir ainsi prendre des décisions plus facilement et plus rapidement.

D'autres études ont démontrées que la structure d'une entreprise familiale pouvait se constituer en fonction d'autres critères portant sur la dualité de deux couples de critères, l'auteur de ces études est Emmanuel TODD, il s'est particulièrement intéressé dans ses recherches en sciences humaines, à la question : comment la structure d'une famille pouvait avoir une influence sur le management de l'affaire familiale ?

Ces recherches ont alors abouti à l'idée selon laquelle il existerait une grille d'analyse formalisée autour des critères qu'il a retenus, soit l'égalité entre le sexe des enfants ainsi que la dualité entre la liberté qui leur est donnée ou au contraire la présence d'une autorité accrue maintenue même après le mariage de ces derniers et ce par le père fondateur. Cette grille est représentée dans le schéma suivant :

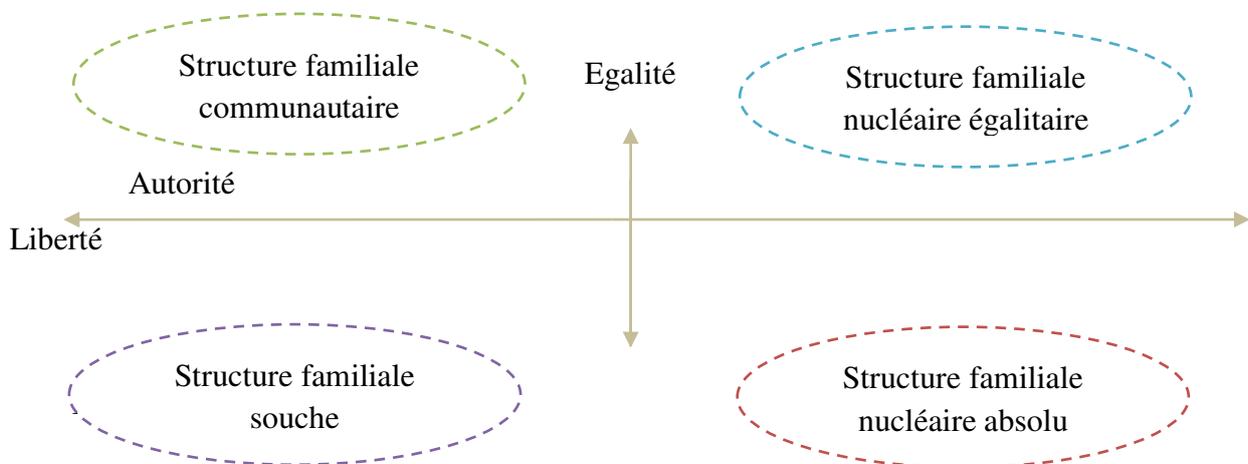


Figure 10 : Structures de l'entreprise familiale.

Source : Réalisé par l'auteur inspiré à partir de Christophe Coche, « Structures Familiales et Gouvernement de l'Entreprise Familiale », Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM Lyon, 2009, page 11.

De cette grille il en ressort quatre structures familiales possibles définies selon E.TODD comme suit :

4.4.1. Structure familiale communautaire :

La structure familiale est dite communautaire lorsqu'il existe une certaine autorité au sein de la famille, exercée principalement par le père -patriarche- tout en préservant une égalité entre les descendants, principalement entre les sexes, soit pas de différenciation entre les garçons et les filles dans l'attribution des tâches, des postes, des fonctions à haute responsabilité ou encore même dans la répartition des héritages (pour les cultures qui favorisent l'existence d'un testament).

Selon E.TODD (1990), ce type de structure est retrouvé dans les familles élargies dans lesquelles les fils sont admis à vivre dans la maison de leur enfance avec leurs parents et ce même après s'être mariés et s'être engagés dans une nouvelle vie de famille.

L'avantage de cette structure est qu'il y a très peu de problème de succession car la famille est en terme général très unie et ce même après la disparition des parents.

4.4.2. La structure familiale souche :

Ce type de structure est aussi construit sur la base d'une autorité mais qui n'est pas toujours égalitaire. TODD la répartit en deux branches :

a) **Souche absolue :** TODD a défini les critères d'une structure familiale souche absolue comme suit :

- « Famille élargie avec plusieurs générations vivant sous un même toit.
- Un enfant –en général, mais pas toujours, l'ainé – se marie et a des enfants qui restent à la maison afin de préserver la lignée.
- Les autres ont le choix de rester célibataires au sein du ménage ou de se marier et de quitter la maison.
- La maison et les terres sont héritées par le fils qui reste à la maison. Les autres peuvent recevoir une compensation financière.
- L'héritier, qui reste à la maison, demeure sous l'autorité officielle du père ».

Ce type de famille est très conservatrice, ce qui peut s'en ressentir directement sur la façon de manager l'entreprise familiale, en effet, il y a un fort enracinement des valeurs et des traditions laissant très peu de place à de nouvelle idée, de nouvelle technologie ou encore à l'innovation.

Le dirigeant dans ce cas est le fondateur, il tient alors à maintenir son pouvoir de décision sur l'ensemble des points en relation avec le développement et la croissance de l'entreprise. Par conséquent, il y a très peu de place à la prise d'initiatives de la part des héritiers.

b) Souche incomplète :

Cette structure reprend les caractéristiques de la structure précédente ladite « souche absolue » mais avec des règles de succession plus égalitaire.

4.4.3 Structure nucléaire absolue :

Née du branchement entre l'inégalité entre héritiers mais avec une certaine liberté d'action et de choix. Pour ce qui est de l'inégalité, elle est constatée lors de la répartition de l'héritage, les biens ne sont pas attribués selon le nombre d'héritier de manière égale, des fois même, l'héritage peut être attribué à une seule personne, le fils aîné.

Ensuite, pour ce qui est de la liberté, il y a une émancipation des enfants, ils peuvent quitter la maison dès leur prise en charge totale par leurs propres moyens financiers. De ce fait, s'ils font le choix de ne pas continuer l'activité de l'affaire familiale c'est un choix qui est tout à fait accepté.

4.4.3. Nucléaire égalitaire :

Cette structure est créée du branchement entre deux critères proposés par TODD, celui de la liberté et de l'égalité. Cette structure est en terme général favorisée par les héritiers car ils ont la liberté totale en gardant l'égalité souhaitée. Voici les critères définis par TODD pour ce type de structure :

« Totale émancipation des enfants à l'âge adulte pour former des familles indépendantes faites simplement d'un couple et de leurs enfants. La répartition de l'héritage se fait de façon égale entre les enfants. Ce système favorise la persistance des relations entre parents et enfants jusqu'à ce que l'héritage soit complètement divisé après la mort des parents ».

Ici, la répartition des pouvoirs de décision est plus flexible, la prise d'initiative concernant des idées nouvelles, ou de se projeter dans un futur afin de développer le potentiel de l'activité de l'entreprise est possible.

5. Ses objectifs :

L'entreprise familiale a comme toutes entreprises, plusieurs objectifs qu'elle doit réaliser afin de porter la société vers la performance escomptée. Ces objectifs sont particuliers de fait de sa spécificité. Ils constituent la base de leur réussite.

➤ La pérennité ne repose pas seulement sur le profit, en effet car ce dernier ne représente qu'un gage de la performance de l'entreprise, mais elle repose sur plusieurs facteurs. Ces objectifs sont alors caractérisés comme des objectifs de pérennité et non des objectifs de profit.

➤ L'entreprise familiale étant, au prime abord, une boîte construite à partir de fond personnel des fondateurs propriétaires, elle est de ce fait basée sur un patrimoine collectif, gage qui doit être conservé, protégé, et préservé. Le premier objectif qui en découle par conséquence, est la protection du patrimoine avec une volonté de transmettre ce dernier aux générations futures, soit aux héritiers, un objectif construit sur le long terme.

➤ Les fondateurs d'une entreprise familiale n'ont pas pour vision de créer une société dans le but d'avoir une activité lucrative seulement, mais de faire véhiculer une image de marque, des valeurs et principes partagés déjà au sein de la famille et transposés dans le fonctionnement de l'entreprise avec ces partenaires internes soit les salariés, et externes soit les fournisseurs, les clients, les banques et assurances...etc.

➤ Maintenir l'indépendance financière : Très attachée à son autonomie, l'entreprise familiale évite autant que possible de recours à un endettement financier externe.

6. Les fonctions de l'entreprise familiale :

6.1. La fonction administrative de répartition naturelle des tâches :

La fonction administrative est par définition une fonction qui est exercée au sein d'une administration, soit qui comporte l'ensemble des tâches qui permettent un bon déroulement de l'activité et une cohérence d'ensemble.

Dans le cas de l'entreprise familiale, l'administration est constituée de façon assez naturelle car en règle générale, elle se compose de membre féminin de la famille, la mère occupe le poste de comptable, la fille le poste relatif à la paie ou à la ressource humaine...etc.

6.2. La fonction technique d'incubateur :

La fonction technique a pour objet de garantir le bon fonctionnement et le bon déroulement de l'activité de l'entreprise. Dans l'entreprise familiale, cette fonction est plus connue sous le nom de fonction technique d'incubateur car toute l'activité familiale tourne autour de la création, la naissance le développement et protection du produit dans le but de conserver le savoir-faire familial. Elle est considérée comme étant la fonction essentielle de l'entreprise car c'est cette fonction-là qui la différencie des autres entreprises en général, et des autres entreprises familiales en particulier.

6.3. La fonction de financement du capital de démarrage :

Une des fonctions spécifiques à l'entreprise familiale est la fonction de financement du capital de démarrage. Elle constitue la formalisation du capital qui est créé au départ formé des fonds apportés par les membres de la famille principalement.

6.4. La fonction de gestion de la ressource humaine à faible coût :

Une entreprise familiale, comme les définitions le montrent, est constituée principalement de membre d'une même famille. Ces derniers sont aptes à recevoir des salaires très bas afin de lancer l'activité ce qui arrive en l'occurrence en cas de période de crise économique ou financière. Ce gage de bonne volonté peut constituer une force concurrentielle non négligeable pour l'entreprise.

Section 3 : Etat des lieux des entreprises familiales de par le monde.

1. L'évolution des entreprises familiales, leurs poids et leurs importances dans l'économie au niveau international et au niveau national :

1.1. L'émergence des entreprises familiales dans le monde :

L'entreprise familiale est l'une des plus anciennes entités qui a été créée dans le monde. Le tableau qui suit reprend les 10 premières entreprises familiales avec la date de leur création leurs pays d'origine, ainsi que le secteur d'activité dans lequel elles exerçaient.

Tableau 04 : Tableau des plus anciennes entreprises familiales encore existante :

| Nom de l'entreprise | Date de création | Secteur d'activité | Pays |
|------------------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------|
| Kongo Gumi | 578 | Construction de bâtiment | Japon |
| Houshi | 718 | Hôtellerie | Japon |
| Château de goulaine | 1000 | Tourisme | France |
| FonderiaPontificiaMarinelli | 1000 | Fabrique de cloche | Italie |
| BaroneRicasoli | 1141 | Viticulture | Italie |
| Barovier et Toso | 1295 | Vitrierie | Italie |
| HotelpilgrimHaus | 1304 | Hôtellerie | Allema gne |
| Richard de Bas | 1326 | Fabricants de papier | France |
| Torrini Firenze | 1369 | Joaillerie | Italie |
| Antinori | 1385 | Viticulture | Italie |

Source : réalisé par l'auteur à partir de donnée récoltée du site www.familybusinessmagazine.com. 2008.

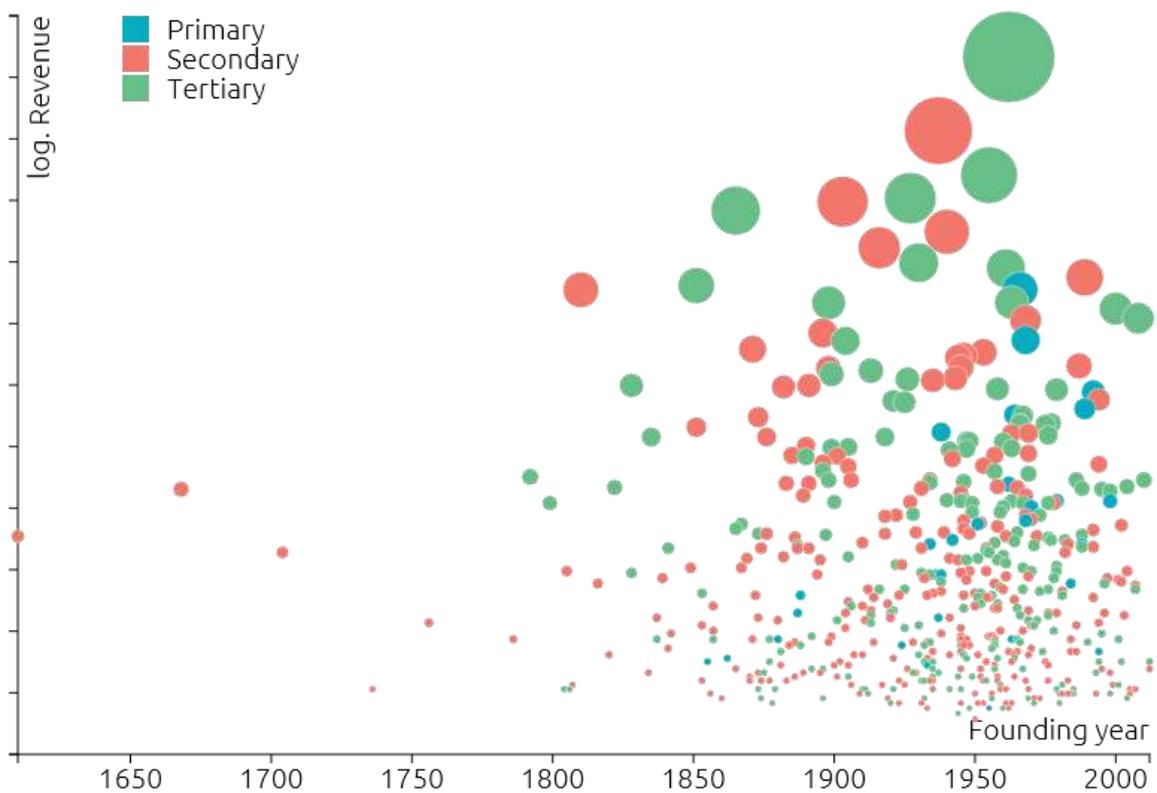
A travers l'analyse du tableau ci-dessus, il semble intéressant de constater que les entreprises familiales ont été créés dans des secteurs dits artisanaux tel que le métier de vitrier ou encore la fabrique de cloche mais aussi dans des secteurs où la tradition et le savoir sont de mise, tel que la joaillerie ou encore la viticulture. Ceci étant, il est aussi remarqué que leur présence était majoritairement concentrée dans les pays Européens tel que la France, l'Italie, ou encore l'Allemagne.

1.2. La mutation des entreprises familiales :

Depuis l'an 578, l'entreprise familiale a su s'imposer, aujourd'hui dans un contexte de mondialisation, le business de ce type d'entreprise a évolué et s'est répandu partout dans le monde, et ce au-delà du Japon, la France, l'Italie ou encore l'Allemagne. Le secteur familial a su, par conséquent, se fructifier, se développer et surtout se maintenir en fonction de l'évolution de l'environnement économique, financier, politique et d'autres domaines encore.

1.2.1. Evolution temporelle :

Voici ci-après le diagramme de l'évolution des entreprises familiales dans le temps :



Graphe 02 : L'évolution des entreprises familiales dans le temps.

Source : Université St. Gallen, en Suisse, Center for Family Business.

Description du diagramme :

➤ *Sur les ordonnées*, il y a les revenus générés par les entreprises familiales.

Primary : Pour les entreprises qui génèrent des revenus de 10 milliards de dollars.

Secondary : Pour les entreprises qui génèrent des revenus de 100 milliards de dollars.

Tertiary : Pour les entreprises qui génèrent des revenus de 400 milliards de dollars.

➤ *Sur les abscisses*, il y a l'évolution temporelle.

Le nuage de point représente les entreprises familiales classées en fonction des revenus qu'elles génèrent et réparties en fonction de la date de leur création.

Le diagramme démontre deux parties bien distinctes avant 1800, où il n'existait que très peu d'entreprise familiale dans le monde, leur présence était par conséquent assez rare. Et après 1800 où leur présence et leur création se sont considérablement propagées.

Le deuxième point constaté est que le pourcentage de présence des entreprises familiales au chiffre d'affaire important appelés les -Tertiary- (représenté par les points verts) est plus grand, soit environ le 2/3 par rapport aux autres entreprises à revenus moyens ou faibles.

1.2.2. Evolution spatiale :

Une étude réalisée en 2012 par PWC présente dans sa revue « un modèle durable » le pourcentage de présence des entreprises familiales de par le monde reformulée dans le graphe qui suit :

Les entreprises familiales dans le monde



Source : KPMG.

Figure 11 : Pourcentage de présence des entreprises familiales dans le monde.

➤ Analyse factuelle du graphe :

Il semble intéressant de constater que près de 90% des entreprises en Amérique du Nord et en Asie sont des entreprises familiales, deux pays dont l'influence économique et financière n'est pas des moindres. Puis s'en suit l'Amérique du sud avec 85% de présence d'entreprise type familiale, suivi de l'Afrique et l'Europe avec 70% et enfin l'Australie avec un pourcentage de 65%.

➤ Analyse comparative entre pays émergents et pays développés :

Le graphe montre aussi que le niveau de développement du pays n'a aucune incidence sur la création ou la présence des entreprises familiales, par conséquent le facteur d'émergence du pays n'est pas significatif.

➤ Analyse spatiale :

Avec une moyenne de 78% d'entreprises familiales dans le monde, il est clair que ce type d'entreprise a le monopole en termes de présence, d'influence et d'impact. Un poids considérable et non négligeable ce qui mène à penser à l'idée selon laquelle l'attention doit être portée sur ce type d'entreprise dont la croissance est porteuse.

Selon un article publié par Valérie Tandeau de Marsac¹⁸ dans la tribune en septembre 2014, les entreprises familiales représenteraient près de 70% du PIB mondial. Selon cet auteur les entreprises familiales constitueraient de ce faite « l'avenir du capitalisme socialement responsable ».

¹⁸ Avocate, fondatrice du cabinet VTM conseils, auteur aussi de plusieurs livre dans le thème porte sur les entreprises familiales.

Tableau 05 : Le tableau qui suit présente les 10 plus grandes entreprises familiales dans le monde :

| | Nom de l'entreprise | Pourcentage de détention par la famille | Pays |
|----|---------------------|--|--------------|
| 1 | Wal-mart | La famille Walton détient 38% | USA |
| 2 | Ford Motor | La famille Ford détient 40% | USA |
| 3 | Samsung | La famille Lee détient 22% | Corée du Sud |
| 4 | LG group | Les familles Koo et Huh détiennent 40% | Corée du Sud |
| 5 | Carrefour Group | La famille Halley détient 13,03% | France |
| 6 | Fiat Group | La famille Agnelli détient 30% | Italie |
| 7 | IFI | La famille Agnelli déteient 100% | Italie |
| 8 | PSA Peugeot Citroën | La famille Peugeot détient 42% | France |
| 9 | Cargill | La famille Cargill/ Mac Millan détient 85% | USA |
| 10 | BMW | La famille Quandt détient 47% | Allemagne |

Source : www.familybusinessmagazin.com, 2008 ;

D'après le tableau ci-dessus, les entreprises les plus connues dans le monde sont en réalité des entreprises familiales, BMW, Samsung, carrefour...etc. C'est dire l'importance et le poids qu'a ce type d'entreprise sur la croissance et le développement économique des pays. Il est aussi recensé dans ce tableau que plusieurs secteurs d'activités sont touchés, notamment le secteur de l'automobile, la téléphonie mais aussi les grands magasins de la grande distribution, ce qui amène à penser que l'affaire familiale, ne porte plus de nos jours que sur des activités dites artisanales, mais a su se diversifier dans des secteurs de niches ou porteurs.

Ce qui par conséquence amène aussi à penser que la famille dans une entreprise peut prendre des risques, dans des secteurs où il n'est pas toujours aisé de se développer facilement, ceci dépend évidemment de l'environnement dans lequel elle se trouve.

En termes de répartition géographique ; malgré la présence des entreprises familiales partout dans le monde aujourd'hui, néanmoins les plus grandes et les plus performantes restent entre les mains des pays développés.

Afin d'élargir l'analyse le tableau qui suit reprend les plus grandes entreprises familiales classées par chiffre d'affaire et ce dans plusieurs pays :

| Pays | Année 2014 |
|---------------------------------------|---|
| Algérie | |
| Le groupe CEVITAL | 04 milliard de dollars |
| Le groupe HASNAOUI | 200 millions d'Euros |
| AmorBenamor | 200 millions d'Euros |
| SIM | 200 millions d'euro en 2012 |
| Rouiba | 7 milliards de dinars |
| France | |
| L'Oréal | 23 milliards d'Euros |
| PSA Citroën | 72 milliards de dollars |
| Carrefour | 84 milliards d'Euros |
| Hennessy louis Vuitton SA | 39 milliards de dollars |
| Christian DIOR | 42 milliards de dollars |
| Casino Guichard-Perrachon | 65milliards de dollars |
| Group Auchan | 86 milliards de dollars |
| Total | 289 milliards de dollars |
| Italie | |
| ExorS.p.A | 151 milliards de dollars |
| Etats-Unis | |
| Bechtel Group | 38 milliards de dollars |
| Entreprise ProductsPartners LP | 48milliards de dollars |
| The Long & Foster Cos.Inc | 56milliards de dollars |
| Comcast Corp | 65 milliards de dollars |
| Koch Industries Inc. | 115 milliards de dollars |
| Cargill Inc. | 137 milliards de dollars |
| Ford MOTOR compagny | 147 milliards de dollars Créée en 1903. |
| Walt-mart | 476 milliard de dollars. Créée en 1962 |
| Canada | |
| Samuel, Son & Co. | 4 milliards de dollars |

| | |
|--|--------------------------|
| Kruger Inc | 5 milliards de dollars |
| Pays Bas | |
| Louis Dreyfus Holding | 74 milliards de dollars |
| Inde | |
| Sun Pharmaceutical Industries Ltd | 3 milliards de dollars |
| TATA Motors | 38 milliards de dollars |
| Suisse | |
| Roche Holding AG | 51 milliards de dollars |
| Reliance Industries Ltd | 72 milliards de dollars |
| Maroc | |
| Attijariwafa Bank | 3 milliards de dollars |
| Brésil | |
| Odebrecht S.A. | 41 milliards de dollars |
| JBS SA | 43 milliards de dollars |
| ItauUnibanco Banco Multiplo SA | 57 milliards de dollars |
| Danemark | |
| Rockwool International A/S | 3 milliards de dollars |
| Moeller/Maersk Group | 47 milliards de dollars |
| Allemagne | |
| C&A Mode AG | 9 milliards de dollars |
| Continental | 44 milliards de dollars. |
| Schwarz Group LiDL | 89 milliards de dollars |
| MotorenWerke AG BMW | 101 milliards de dollars |
| Volkswagen AG | 262 milliards de dollars |
| Mexique | |
| AmericaMovil SA de CV | 62 milliards de dollars |
| Chine | |
| China Fortune Land Development Co Ltd | 3 milliards de dollars |
| Hengan International Group Co Ltd | 3 milliards de dollars |
| Want Want China Holdings td | 4 milliards de dollars |
| Wheelock & Co | 5 milliards de dollars |

| | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| First Pacific Compagny Ltd | 6,2 milliards de dollars |
| Australie | |
| Crown Resort Ltd | 3 milliards de dollars |
| Linfox Australia Pty Ltd | 6 milliards de dollars |
| | |
| | |

Tableau 06 : Les plus grandes entreprises familiales classées par chiffre d'affaire.

Source: données recueillies à partir du site de l'Université de St. Gallen, en Suisse, Center for Family Business.

➤ Analyse du tableau :

A travers, le tableau ci-dessus, il est constaté que le chiffre d'affaire de ce type d'entreprise se chiffre en millions ou encore en milliards, soit un poids assez important.

En France, par exemple c'est principalement dans le domaine de la cosmétique, de l'hypermarché ou encore de l'habillement où semble-t-il règnent le plus d'entreprises familiales.

Aux Etats-Unis, c'est bien dans le domaine de l'hypermarché, de l'automobile, du pétrole et du gaz ou encore de l'audiovisuel où excelle ce type d'entreprise, soit des domaines assez divers et imposants.

En Allemagne, le domaine de l'automobile reste sensiblement le domaine où les familles Allemandes créent les entreprises.

En Asie, c'est bien le domaine de l'électronique qui prime sur les autres et ce avec notamment le géant de la téléphonie ou encore de l'électroménager Samsung, mais aussi la maison LG...etc.

En Algérie, les domaines dans lesquels l'affaire familiale prospère reste les entreprises de production d'aliment de première nécessité, tel que les pâtes, le sucre ou encore l'huile, le deuxième domaine le plus répandu est le logement avec les entreprises de construction de bâtiment, en troisième position les entreprises de service, tel que le transport la location de voiture...etc.

Cette analyse spatiale démontre bien que les entreprises familiales se créent dans l'ensemble des pays du monde sans exception, ce qui confirme l'analyse comparative précédente, soit que le facteur d'émergence du pays n'est pas un facteur prépondérant quant à la création d'entreprise familiale, mais à contrario, ce qui est significatif est que le domaine d'activité dans lequel ces entreprises sont créées démontre bien le niveau de développement du pays.

➤ Dans les pays développés, c'est bien dans les domaines de l'innovation de la croissance ou encore du développement technologique où les entreprises familiales s'intéressent, ce qui démontre encore une fois qu'elles n'hésitent pas à prendre des risques, à faire face à une forte concurrence ou encore à percer un marché où les barrières à l'entrée sont difficilement pénétrables. Cette avancée n'est possible en partie que grâce à un fort pourcentage d'innovation, le tableau ci-après présente d'ailleurs les 20 entreprises dans le monde les plus innovantes et la place des entreprises familiales débute dès le deuxième rang (les entreprises familiales sont marquées en vert).

Tableau 07 : Les 20 entreprises les plus innovantes au monde :

| Rang | Entreprise | Pays | Secteur d'activités |
|-------------|-------------------|---------------------|----------------------------------|
| 1 | Apple | Etats-Unis | High-tech |
| 2 | Samsung | Corée du Sud | High-tech |
| 3 | Google | Etats-Unis | High-tech |
| 4 | Microsoft | Etats-Unis | High-tech |
| 5 | Toyota | Japon | Automobile |
| 6 | IBM | Etats-Unis | High-tech |
| 7 | Amazon | Etats-Unis | Distribution |
| 8 | Ford | Etats-Unis | Automobile |
| 9 | BMW | Allemagne | Automobile |
| 10 | General Electric | Etats-Unis | Produits et procédés industriels |
| 11 | Sony | Japon | High-tech |
| 12 | Facebook | Etats-Unis | High-tech |
| 13 | General Motors | Etats-Unis | Automobile |
| 14 | Volkswagen | Allemagne | Automobile |

| | | | |
|----|-----------------|--------------|-----------------|
| 15 | Coca-Cola | Etats-Unis | Agroalimentaire |
| 16 | Hewlett-Packard | Etats-Unis | High-tech |
| 17 | Hyundai | Corée du Sud | Automobile |
| 18 | Honda | Japon | Automobile |
| 19 | Audi | Allemagne | Automobile |
| 20 | Daimler | Allemagne | Automobile |

Source : Boston Consulting Group (2013).¹⁹

➤ Dans les pays émergents tel que l'Algérie par exemple, les domaines dans lesquels s'aventurent les entreprises familiales restent des domaines qui se concentrent sur des produits de base afin de pouvoir satisfaire les besoins de première nécessité du citoyen.

Des besoins qui n'amènent l'entreprise à quasiment aucune prise de risque, où la concurrence reste bien présente en raison des produits importés, mais dont le prix est tellement compétitif qu'elle survit et évolue.

¹⁹file:///L:/021015/Recherches%20du%20031015/Et%20les%2020%20entreprises%20les%20plus%20innovantes%20au%20monde%20sont___%20-%20JDN.htm

2. Le poids des entreprises familiales en termes de PIB :

Ensemble de données : Ventilation du Produit Intérieur Brut par habitant et ses composantes :

| Pays | PIB par habitant, dollars des E-U | Parts des entreprises familiales |
|-------------------------|--|---|
| Australie | 44 784 | 29 110 |
| Europe | 906 444 | 634 511 |
| Autriche | 43 848 | 30 694 |
| Belgique | 40 068 | 28 048 |
| Danemark | 42 176 | 29 523 |
| Estonie | 23 625 | 16 538 |
| Finlande | 38 282 | 26 797 |
| République tchèque | 26 706 | 18 694 |
| France | 36 249 | 25 374 |
| Allemagne | 41 231 | 28 862 |
| Grèce | 25 309 | 17 716 |
| Hongrie | 22 011 | 15 408 |
| Islande | 37 569 | 26 298 |
| Irlande | 43 579 | 30 505 |
| Italie | 33 117 | 23 182 |
| Luxembourg | 88 276 | 61 793 |
| Pays-Bas | 43 146 | 30 202 |
| Norvège | 65 638 | 45 947 |
| Pologne | 22 167 | 15 517 |
| Portugal | 25 275 | 17 693 |
| Espagne | 32 081 | 22 457 |
| Suède | 43 176 | 30 223 |
| Suisse | 53 733 | 37 613 |
| Turquie | 18 114 | 12 680 |
| Royaume-Uni | 37 446 | 26 212 |
| Fédération de Russie | 23 622 | 16 535 |
| Amérique du Nord | 93 144 | 83 830 |

| | | |
|------------------------|---------------|---------------|
| Etats-Unis | 51 689 | 46 520 |
| Canada | 41 455 | 37 310 |
| Amérique du sud | 40 737 | 34 626 |
| Chili | 22 416 | 19 054 |
| Mexique | 18 321 | 15 573 |
| Asie | 66 007 | 59 406 |
| Japon | 35 207 | 31 686 |
| Corée | 30 800 | 27 720 |

Tableau 08 : classement des entreprises familiales par PIB.

Source : réalisée par l'auteur à partir des données extraites le 07 juil. 2015, 22h14 UTC (GMT), de OECD. Stat

3. L'Algérie et les entreprises familiales :

Selon le directeur général du MDI Business School a observé lors de la 13^{ème} édition du traditionnel Symposium international organisé à Alger, que sur 600 000 PME recensées en Algérie en 2014, environ 98% sont des entreprises familiales, soit la quasi-totalité des entreprises privées en Algérie.

De plus, lors de ces quinze dernières années l'impact des entreprises familiales a évolué dans le sens positif puisque la part du secteur privé dont la valeur ajoutée nationale est passée de 42% à 51% (le secteur de l'hydrocarbure inclus) soit plus de la moitié de la valeur ajoutée nationale produite totale, ce qui est loin d'être négligeable.

Tableau 09 : Le tableau ci-dessous reprend la répartition de ces entreprises familiales par secteur d'activité :

| Secteur d'activité | Pourcentage de présence |
|---------------------------|-------------------------|
| BTP | 34% |
| Service et commerce | 18% |
| Industrie | 5,63% |
| Autres secteur d'activité | 42,37% |

Source : ABDELATIF KERZABI, WASSILA TABET LACHACHI « L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme » Colloque international : « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé » 11^{ème} journées scientifiques du réseau entreprenariat INRPME-AUF-AIREPME 27 au 29 mai 2009.

Selon le tableau ci-dessus, il est clairement démontré que les domaines dans lesquels sont portées les affaires familiales algériennes sont des secteurs où la demande est assez forte soit les services tels que les transports, la construction et le bâtiment comme par exemple : la société EDEN implantée à Oran. Mais aussi dans le domaine de l'industrie, et ce plus particulièrement dans la production d'aliment tel que le sucre, la semoule où il est Cevital et SIM,...etc.

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| PIB | 3,8 | 3 | 5,6 | 7,2 | 4,3 | 5,9 | 1,7 | 3,4 | 2,4 | 1,6 | 3,6 | 2,9 | 3,4 | 2,8 | 3,8 |
| PIB HH* | 3,8 | 6,2 | 6,5 | 6,6 | 5 | 6 | 5,4 | 7 | 6,7 | 9,6 | 6,3 | 6,2 | 7,2 | 7,1 | 5,6 |

*PIB hors hydrocarbure. Les valeurs représentent des différences en termes de volume.²⁰

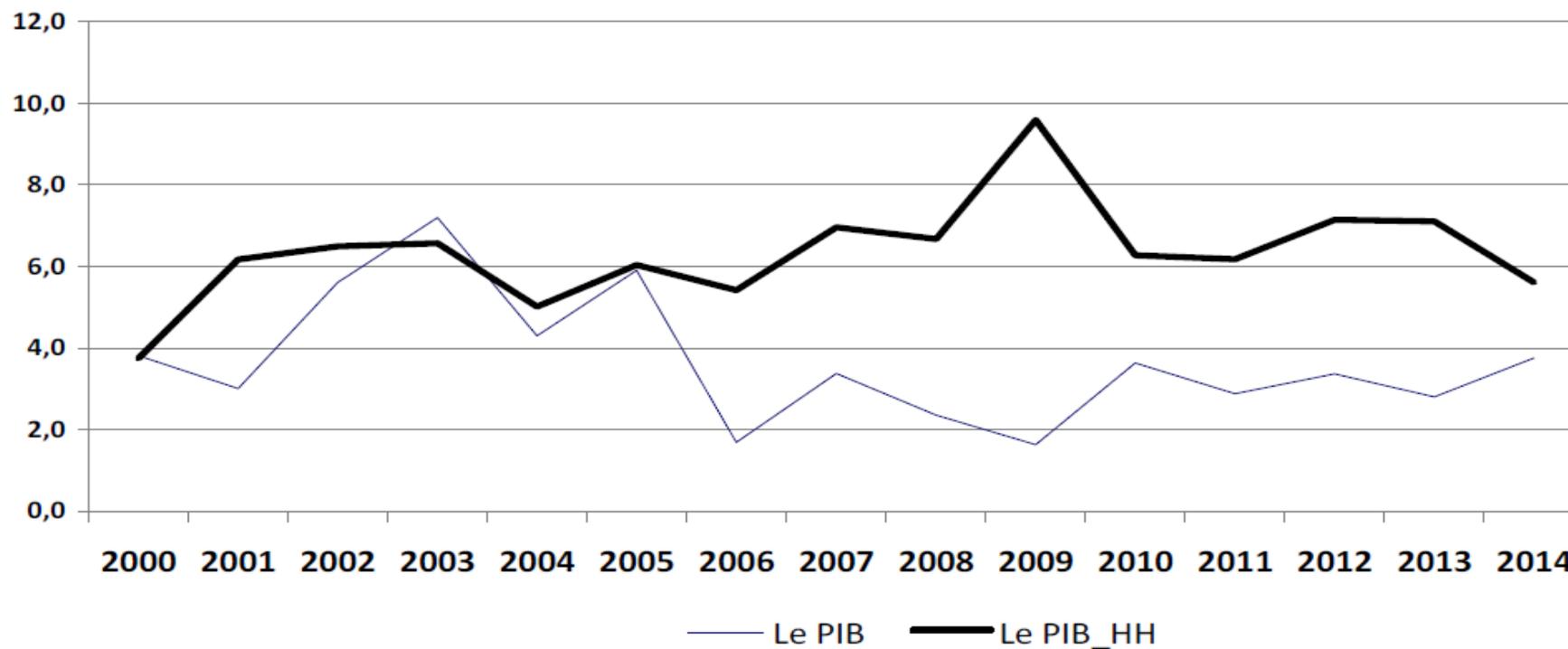
Tableau 10 : Evolution du PIB.

Source : ONS « Les comptes économiques en volume de 2000 à 2014, n°710 », Juillet 2015, Page 03.

A travers le tableau ci-dessus il semble intéressant de constater qu'un pourcentage important du PIB est généré à partir du secteur hors hydrocarbure, hors 98% des entreprises privées sont à caractères familiales, c'est dire le poids et l'importance dont elles font l'objet dans le tissu national. Et voici ci-après une représentation graphique qui illustre l'évolution du PIB hors hydrocarbure de la dernière décennie.

²⁰Rentre en compte dans le PIB calculé ci-dessus, l'agriculture, sylviculture et pêche, Hydrocarbures, Industrie, BTPH y compris services et travaux pétroliers, Services marchands, Services non marchands.

Graphe 03 : Evolution du taux de croissance réel du PIB et du PIB hors hydrocarbures (en%) :



Source : ONS « Les comptes économiques en volume de 2000 à 2014, n°710 », Juillet 2015, Page 03.

Conclusion:

L'entreprise familiale a été présentée sous toutes ses formes lors de ce premier chapitre. Tout d'abord plusieurs critères peuvent la définir, parmi les plus essentiels sont : la détention par la famille (constituée d'au moins trois membres) de 10% du capital de l'entreprise, la participation active des membres de cette même famille dans le management de l'entreprise, et enfin l'intention de transmettre l'affaire familiale à la génération suivante.

Aussi l'entreprise familiale présente des spécificités propres qui font d'ailleurs sa particularité. Une image de marque à conserver, une importance capitale donnée aux relations partagées avec les partenaires de l'entreprise, une vision à long terme basée sur une volonté de céder une gouvernance, une propriété et un savoir-faire à une autre génération.

Deux entités s'entremêlent, une unité familiale avec un fort besoin d'appartenance à un ensemble rattaché par des liens émotionnelles particuliers et une boîte entrepreneuriale basée sur un fonctionnement et une logistique qui a besoin d'une structure saine pour la faire avancer dans une optique rationnelle de prise de la décision.

Un phénomène d'imbrication se crée alors entre les deux noyaux. Une juxtaposition de deux gouvernances s'interagit faisant ainsi générer une interaction qui construit un tout.

En d'autres termes, l'entreprise familiale est une entité qui reste, de par ses composants, assez complexes et atypiques. Son taux de pourcentage de présence au niveau mondial et son émergence ancestrale atteste de sa résilience spatiale et temporelle et pousse à y prêter attention et à s'interroger sur son parcours, ses secrets, ainsi que ses défis.

Une expérience qui perdure depuis plusieurs siècles pour certaines entreprises dans le monde, et qui en ont fait leurs renommées internationales. Des choix particuliers, des décisions prises en équipe ou bien tant d'autres orientations qui font leurs différences.

Introduction:

Plus que jamais, les sociétés font face aux incertitudes de l'environnement économique mondial régi par des règles versatiles et une évolution technologique toujours aussi inattendue, un épanouissement des marchés à l'international qui ne connaît plus de limites et des bouleversements politiques qui impactent la conjoncture économique. De plus les changements des technologies de l'information et de la communication font en sorte que l'information soit véhiculée de manière très rapide ce qui accentue le degré de réactivité des entreprises dans leurs prises de décision stratégique.

Dans ce contexte-là, pour se voir réussir dans son projet, une entreprise se doit de respecter plusieurs orientations mais aussi plusieurs dispositions. Pour cela, un système managérial efficace et une veille stratégique rigoureuse sont nécessaires pour garantir sa survie, ceci étant valable, pour les entreprises de type familiale ou pas.

En outre, la complexité est plus importante tout particulièrement pour les entreprises familiales. Le défi est double, assurer une harmonie entre deux systèmes distincts : le système entreprise et le système famille. Dans certains cas il n'est pas vraiment évident de concilier les deux parties ce qui peut freiner l'expansion de l'activité de l'entreprise.

A travers l'enchaînement de ces deux idées, ce deuxième chapitre va s'intéresser, dans la première section, à la vision stratégique de ce type entreprise qui reste assez spécifique. Et dans la deuxième vision, aux limites générées de fait de leurs particularités et qui font qu'un bon nombre ne survivent pas au-delà de la troisième génération.

La troisième section quant à elle sera consacrée à la combinaison des deux premières sections, soit faire en sorte d'utiliser les limites managériales comme force pour l'entreprise.

Section 1 : Le secret de la réussite des entreprises familiales.

« Les entreprises familiales seraient plus performantes selon le Thomson Financial qui a comparé des sociétés familiales et leurs rivales sur chacun des six index majeurs en Europe, du FTSE de Londres à l'IBEX de Madrid. Ses points forts ? L'engagement, la perpétuité des connaissances et la fiabilité par souci de préserver leur réputation. »

Dans cette première section, l'accent va être mis sur l'ensemble des aspects qui ont fait la réussite des entreprises familiales, et qui ont constitué sa particularité à la différence des autres entreprises non familiales.

1. Introduction à la performance managériale :

1.1. Le management :

1.1.1. Essai de définition du management :

Crener et Monteil ont défini en 1979 le management : « A partir de la connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement ou qui pèsent sur l'entreprise, le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation, d'organiser les activités, de fixer des buts et objectifs, de bâtir des stratégies en mobilisant les ressources ».

Le management d'une entreprise porte ainsi sur l'ensemble des notions ou données nécessaires pour gérer une entreprise. Ces notions peuvent être constituées sur la base de connaissances, de méthodes et de techniques. Cette gestion touche l'ensemble des ressources se trouvant dans l'entreprise soit les ressources matérielles, immatérielles, humaines...etc.

Par conséquent le management mobilise un éventail important de disciplines : l'économie, la finance, la gestion, le social, l'environnement,...etc.

Afin de pouvoir comprendre la constitution mais aussi la construction du management de l'entreprise familiale, il est primordial de comprendre tout d'abord les relations ainsi que les interactions qui lient les membres de la famille, car c'est à partir de ces dernières qu'est construite la démarche managériale.

1.1.2. Le rôle du management :

L'un des défis d'un manager est d'obtenir des résultats en adéquation avec les objectifs stratégiques de la direction. Pour cela, il doit y avoir une bonne coordination et une certaine coopération entre les individus assurées par le manager.

Afin d'atteindre les objectifs assignés, le manager doit, en outre, avoir un style de direction, pour qu'il puisse exercer son pouvoir, dépendant de sa personnalité et de l'image qu'il veut donner à ses subordonnés, soit d'autoritaire, de paternaliste, de leader,...etc.

1.2.La performance :**1.2.1. Définition de la performance :**

La notion de performance est assez large. L'étendu sur lequel elle se base est important et est mesurée par des critères très différents.

Dans le sens étymologique, la performance est à l'origine, un mot très ancien datant du XIIIème siècle, il vient de l'ancien français « parformer » traduit par «accomplir, exécuter », « Le verbe anglais to perform apparaît au XVème siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir ! »¹

Debiens en 1988, a défini la performance comme « l'art de bien faire les bonnes choses ». En termes général, la performance fait penser à l'atteinte d'un résultat donné, soit en les comparants avec des objectifs fixés préalablement ou encore en fonction d'une certaine rentabilité attendue dans l'investissement d'un projet...etc.

Plusieurs définitions sont alors possibles :

- La performance est l'art de tirer la meilleure partie possible des ressources disponibles de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs.
- Une entreprise qui sait faire face à ses concurrents et ce grâce à l'obtention d'avantages concurrentiels non négligeables, traduits par des innovations en termes de technologies, de qualité, de service...etc.
- Une entreprise qui a su mettre en place la stratégie retenue par la direction et en a retiré les effets positifs sur les résultats.

¹ Stéphane JACQUET, « Management de la performance : des concepts aux outils ».

- Une entreprise qui a des indicateurs de performance qui respectent les normes de performance.
- Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux normes de marché avec une longueur d'avance.

1.2.2. Les composants de la performance :

La performance est constituée de plusieurs composants, notamment les résultats obtenus en fonction des objectifs fixés, mais aussi, si elle a été obtenue en utilisant les moyens disponibles en sein de l'entreprise. Le schéma suivant reconstruit les éléments de la performance en démontrant que l'interaction entre ces différents composants en fait ressortir trois concepts :

- La pertinence: ici la performance est atteinte si les objectifs sont atteints grâce à l'utilisation des moyens disponibles.
- L'efficacité: soit la capacité de l'entreprise à obtenir des résultats en fonction des objectifs fixés préalablement.
- L'efficience: dans ce cas l'entreprise est performante, si les résultats sont atteints grâce à l'utilisation des ressources disponible.

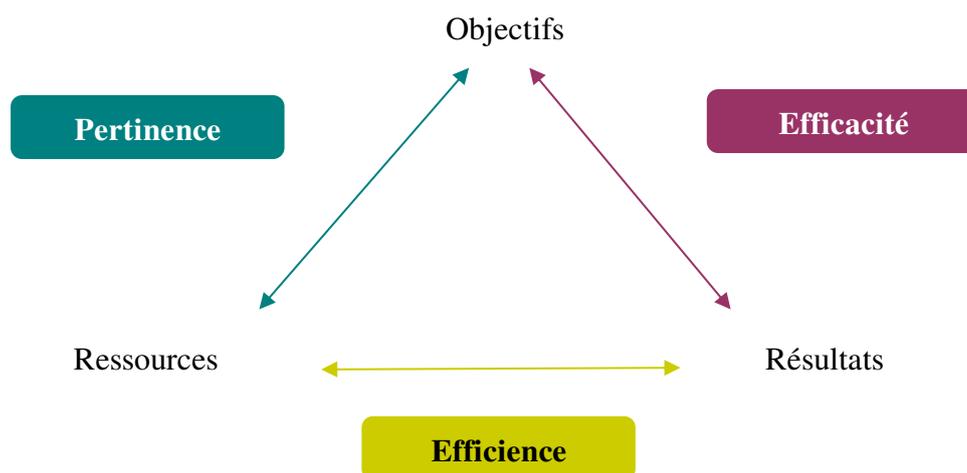


Figure 12 : Relation entre la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

Source : Jean-Bernard DUCROU « Management des entreprises », 1^{ère} année BTS, Hachette Technique, 2008.

Ce schéma présenté ci-dessus est le schéma Guilbert présenté en 1980, il a été dénommé « le triangle de la performance » car il renvoie à trois pôles bien distincts qui forment la performance de l'entreprise: soit l'efficacité, la pertinence et l'efficience.

La performance est un critère d'évaluation de la stratégie, par conséquent elle est en relation directe avec celle-ci. Le management sert dans ce cas, à gérer cette stratégie afin d'avoir la meilleure performance possible.

1.2.3. Les types de performance :

BACHET (1998) considère que la performance est « une propriété émergente qui ne se réduit pas à la somme des performances partielles, mais à une performance globale qui repose sur un enchaînement vertueux entre l'économique et le social et sur le souci de la réussite à long terme ». Cette performance globale est composée de cinq types de performance :

1.2.3.1. La performance financière (ROE):

Il y a une performance financière lorsque la rentabilité économique est supérieure aux attentes des investisseurs. L'indicateur pour mesurer la performance financière est appelé le ROI : le retour sur investissement, soit un pourcentage calculé sur la base du montant gagné ou perdu par rapport à la somme d'argent investie.

La relation avec les partenaires externes joue aussi un rôle prépondérant dans la performance financière de l'entreprise, principalement avec les banquiers ainsi que les assurances. En effet, cela contribue dans l'obtention de crédit dans le cadre du financement d'un nouveau projet, ou encore dans l'optique de faciliter le paiement d'un emprunt et ce sur plusieurs tranches, ... etc.

L'indicateur permettant de calculer la rentabilité financière étant :

$$\text{La rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}}$$

Ou

$$\text{La rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Rentabilité économique}}$$

1.2.3.2. La performance économique (ROA):

Les indicateurs qui permettent de calculer la rentabilité économique sont liés aux résultats ainsi qu'aux moyens financiers engagés.

$$\text{RBE} = \frac{\text{EBE}}{\text{Actif total}}$$

Ou

$$\text{Ratio 2} = \frac{\text{Rentabilité économique}}{\text{Actif net}}$$

1.2.3.3. La performance sociétale :

Elle a été défini comme étant une performance « qui correspondrait à la capacité d'un pays à intégrer ses habitants dans des activités créatrices de richesses et/ou de bien-être. Le modèle peut être analysé selon au moins trois éclairages distincts qui montrent l'aspect multidimensionnel de la performance sociétale :

- Les différentes formes de performances que l'on peut trouver dans chaque type d'organisation, en fonction de critères tels que l'activité, le niveau et l'origine des financements, le degré de concurrence...
- Les différents acteurs qui contribuent à la réalisation progressive de cette performance, quels que soient leurs statuts, leurs motivations, leurs pouvoirs, leurs rôles...
- Les différents modes de comptabilisation de cette performance : diminution de coûts tout autant que l'accroissement de produits. »²

1.2.3.4. La performance environnementale :

Elle représente la capacité de l'entreprise à produire un bien qui a un impact infime ou nul sur l'environnement. Cet impact a son importance car il influence le jugement que peut avoir le consommateur à l'achat du produit. L'écologie s'intègre de plus en plus, de nos jours, dans les esprits et ce en raison de nombreux campagnes de sensibilisations. Au niveau des entreprises, elle se traduit par la RSE : la responsabilité sociétale des entreprises en les

² Nathalie LAPAYRE « La performance économique et/ou sociale : un débat obsolète », Page 281.

impliquant dans les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs interactions avec les parties prenantes.

1.2.3.5. La performance opérationnelle et commerciale (marges sur vente, valeur ajoutée et rendement global des ventes):

Elle permet d'évaluer l'activité qui génère le plus de cash-flow ou de chiffre d'affaire, soit la branche d'activité la plus rentable. Elle se vérifie en évaluant le chiffre d'affaire ainsi que les parts de marché³ qui traduisent le positionnement de l'entreprise sur celui-ci ; mais aussi grâce à d'autres critères plus qualitatifs tels que par exemple : la fidélité de la clientèle.

L'indicateur propre à la performance opérationnelle est calculé de la manière suivante :

$$\text{Ratio} = \left(\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaire}} \right) * \left(\frac{\text{Chiffre d'affaire}}{\text{Capitaux employés}} \right)$$

1.2.4. L'évaluation de la performance :

L'évaluation de la performance d'une entreprise passe par la nécessaire détermination de plusieurs indicateurs liés à quatre domaines/pôles et qui ont été définies par Norton et Kaplan en 1992, grâce à leurs modèles de tableau de bord équilibré appelé aussi « Balance scorecard » :

- Les indicateurs financiers : indispensables à la détermination des résultats de la mise en place de la stratégie fixée. Ces indicateurs peuvent concerner
- Les indicateurs relatifs à la clientèle : ils concernent la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle et il répond à l'aptitude du dirigeant à assoir sa vision tout en respectant les besoins du consommateur.

Il représente un indicateur nécessaire afin d'évaluer la performance car il permet d'évaluer le chiffre d'affaire dégagé à travers l'application de la stratégie optée par l'entreprise, en d'autre terme, de savoir si la stratégie est efficace pour générer de la performance.

- Les indicateurs relatifs à l'innovation : rentrent en compte dans cet indicateur la qualité du produit gage de l'innovation.

³ Evalué en comparant la part de vente d'une entreprise aux ventes totales de tous les offreurs du marché.

➤ Les indicateurs portant sur le processus interne : ils permettent de répondre au souci de savoir qu'elle serait le meilleur processus où l'entreprise devrait développer et se baser afin d'avoir la meilleure performance possible et satisfaire par conséquent les actionnaires et en même temps les clients. Plusieurs critères peuvent être pris en considération comme par exemple la flexibilité, l'intégration, la communication, la bonne circulation de l'information, la relation entre les services, la coordination et coopération...etc.

Un autre indicateur est pris en considération actuellement et ce en raison de l'évolution des compétences et des talents, représenté par :

➤ L'indicateur ressource humaine :

Il peut dès lors être évalué selon plusieurs critères présenté comme suit :

La productivité du personnel, son engagement, ses compétences, ses initiatives, sa satisfaction dans son poste de travail, l'accomplissement de ses besoins, la formation, la rapidité de prise de décision...etc.

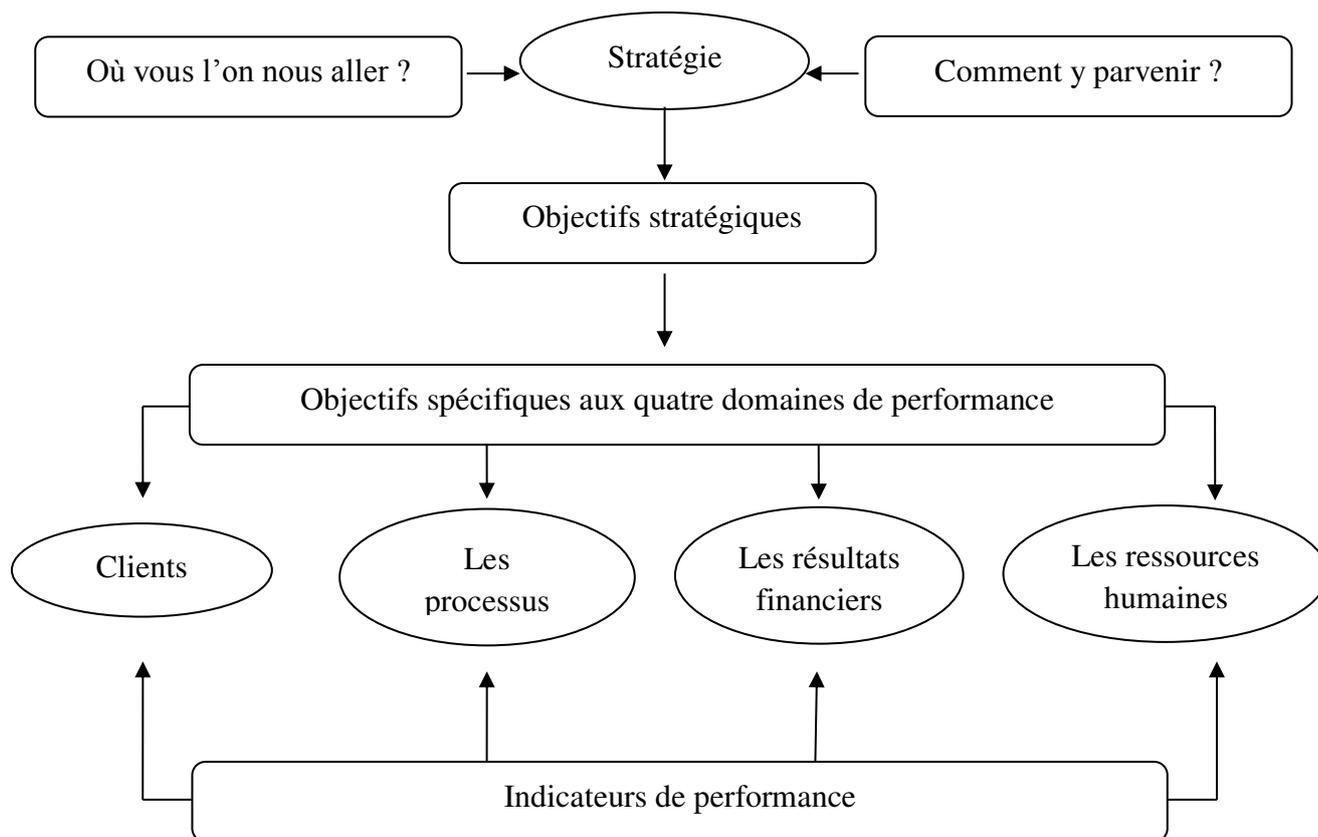


Figure 13 : Indicateurs de la performance.

Source : Management des entreprises -BTS- 1^{ère} année, Hachette livre.

La mise en œuvre de cette performance passe par la nécessaire alliance entre les performances individuelles et les performances collectives. L'un ne marche pas sans l'autre.

2. Spécificité du management des entreprises familiales :

D. MILLER⁴ lors de son étude portant sur les entreprises familiales, a démontré que celles-ci avaient la capacité de se distinguer par rapport aux entreprises non familiales au vue de plusieurs spécificités dans leurs managements. Ces dernières sont les suivantes :⁵

2.1. Un style de gouvernance particulier :

La gouvernance au niveau des entreprises familiales s'établit en fonction de la génération en cours. Soit par exemple, si l'entreprise est entre les mains du fondateur. Le style de management sera orienté vers un style de leadership, basé sur la confiance et la prise d'initiative, il a une vision de l'avenir de l'entreprise et compte bien la faire aboutir, pour cela

⁴ Ouvrage de référence : « Managing for the Long Run ».

⁵ ALAIN BLOCH, LUIS FELIPE CISNEROS MARTINEZ, « Danny MILLER : de la stratégie aux entreprises familiales », revue française de gestion n°200-181-188, ed : LAVOISIER, Paris, 2010, page 187.

il encourage les salariés (membre de la famille ou pas), à donner le meilleur de leur personne et mettre ainsi leurs potentiels en valeur dans la réalisation de leur travail.

La particularité de la gouvernance au sein d'une entreprise familiale réside dans le fait qu'il a plusieurs styles de management qui s'entrecroisent, en effet, au-delà d'un style de leadership bien établi, le dirigeant manager peut aussi avoir un style paternaliste, encre déjà dans sa personnalité du fait que les personnes qui dirigent sont ses propres enfants, ou encore petits enfants...etc.

2.1.1. Capacité de prendre des décisions stratégique au temps opportun :

Actionnariat et prise de décision :

2.1.1.1.L'actionnariat :

Le défi principal pour les membres de la famille au sein d'une affaire familiale est d'éviter les actionnaires étrangers, afin de pouvoir maintenir le contrôle sur l'entreprise. Aussi un pacte d'actionnaire peut être conclu afin de ne pas avoir d'éventuels conflits entre associés de la famille quant à la distribution des parts et éviter ainsi les dissolutions consécutives. Ce pacte peut alors porter sur plusieurs années et ne tient qu'aux différentes parties pour le conclure.

Plusieurs formes d'actionnaires peuvent se présenter au sein d'une entreprise familiale. L'auteur G.HIRIGOYEN (2009) s'est particulièrement penché sur la question et en a fait ressortir six types d'actionnaires, chaque type d'actionnaire a sa propre vision de l'entreprise développée à travers une stratégie propre, et une gouvernance particulière, chaque actionnaire imprègne aussi sa marque en fonction de la position qu'il adopte au sein de l'entreprise. Le tableau qui suit englobe l'ensemble des types d'actionnaires qui peuvent être retrouvés dans une entreprise familiale:

| | Actionnaires dirigeants | Actionnaires administrateurs | Actionnaires sereins et actifs | Actionnaires investisseurs | Actionnaires de passage | Actionnaires actifs et opposants |
|---|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|---|
| Stratégie | Formule et leadership | Contribue et approuve | Connait et appuie | Accepte | Accepte | Questionne et s'oppose |
| Organisation | Etablit et leadership | Contrôle et fortifie | Connait et respecte | Accepte | Ne s'en préoccupe pas | Questionne et s'oppose |
| L'influence de l'entreprise | Leadership | Leadership | Contribue | Connait | Se désintéresse d'elle | Questionne et s'oppose |
| Gouvernance | Participe | Participe activement | Contribue | Connait et accepte | Accepte | Questionne et s'oppose |
| Niveau d'implication personnelle | Très forte | Très forte | Forte et positive | Faible | Faible et temporaire | Forte et négative |

Tableau 11 : les formes d'actionnaires de l'entreprise familiale.

Source : Gérard HIRIGOYEN dans « Concilier finance et management dans les entreprises familiales », revue française de gestion 2009/8-9 (n° 198-199), Ed : LAVOISIER.

Pages 393-411.

Chaque catégorie d'actionnaire a sa propre stratégie en fonction de son centre d'intérêt, sa propre vision de l'organisation, son influence sur l'entreprise, son optique de gouvernance et enfin son degré d'implication au niveau de la firme et ce en fonction de sa place en son sein.

a) Actionnaires dirigeants : Ils sont concernés directement par la confection et la mise en œuvre de la stratégie de développement de l'entreprise. De plus, s'ils sont membres de la famille, cela peut leur attribuer une très forte implication dans l'entreprise, s'octroyant ainsi un caractère de leadership.

b) Actionnaires administrateurs : Ce groupe d'actionnaire est constitué de personnes destinées à gérer l'entreprise dans l'ensemble de ses aspects, intervenant dans l'organisation de l'approvisionnement, dans la production, la distribution...etc. En plus d'avoir des parts dans la société, il est aussi doté d'une mission d'expertise administrative, financière et juridique. Il contribue aussi dans l'approbation des orientations stratégiques. Son implication dans la gouvernance est assez importante avec les dirigeants.

c) Actionnaires sereins et actifs : Ils regroupent les personnes membres de la famille, actifs au sein de l'entreprise en tant que salariés. Aussi soucieux de la pérennité de la firme.

d) Actionnaires investisseurs : Porte sur des actionnaires intéressés principalement par leur intérêt à savoir un retour sur investissement.

e) Actionnaires de passage : ce sont des actionnaires qui ont participé brièvement dans la propriété, d'où leurs influence assez faible si ce n'est inexistante dans la société.

f) Actionnaires actifs et opposants : c'est-à-dire qui sont membre de la famille, non-salariés ou dirigeants au sein de l'entreprise mais qui ont une influence non négligeable sur la stratégie adoptée, sur l'organisation mais aussi sur la gouvernance, car généralement détenant d'un fort pourcentage d'action. Leurs réactions, par conséquence, sont très réactives face à d'éventuels changements de cap.

2.1.1.2. Le processus de prise de décision :

Il diffère de génération à l'autre, soit la première, la deuxième ou même la troisième et quatrième génération. Tous non pas les mêmes réactions, face aux problèmes qui peuvent se poser. Le tableau qui suit illustre clairement l'expression de la décision prise à travers les générations :

| Actionnaire principal | Partenariat entre frères et sœurs | Confédération de cousins |
|---------------------------------|--|---|
| Stade I | Stade II | Stade III |
| Décision unilatérale | Consensus dans les décisions | Processus de décision démocratique |
| Système autoritaire | Relations intenses et volatiles | Actionnariat dispersé |
| Prise de décision rapide | Diversité | Pas de contrôle absolu, pas un seul actionnaire |
| Simplicité | Créativité | Equitable si règles et processus définis |
| Tiers peuvent se sentir aliénés | Risque de conflits accru | Perte d'emploi personnel |

Tableau 12 : La prise de décision selon la génération au command.

Source : Ward 2004, repris par Gérard HIRIGOYEN dans « Concilier finance et management dans les entreprises familiales », revue française de gestion 2009/8-9 (n° 198-199), Ed : LAVOISIER. Pages 393-411.

De cette présentation, il semble évident que le processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale reste un processus assez complexe, construit sur la base de plusieurs facteurs influents :

- Le nombre de personne qui rentre dans le processus de décision : chaque personne a son point de vue et sa vision des orientations à donner à l'entreprise. Au niveau du stade I, le nombre est généralement réduit à une personne, le fondateur ; ici la prise de décision est rapide et son exécution assez autoritaire. Au niveau du stade II, la prise de décision est prise suivant l'accord tacite qui lié le nombre de personne concernée. Au niveau du stade III la prise de décision est entre les mains d'un nombre de personne assez éparpillé ce qui peut rendre le processus de prise de décision difficile.

- La relation qui lie les membres concernés par le processus de prise de décision : ce facteur touche le stade II et III du niveau générationnel. Un facteur décisif car il peut porter l'entreprise à réaliser une performance appréciable si ses membres restent en bon terme ou au contraire peut amener à des résultats négatifs si les relations sont conflictuelles.
- Le dernier facteur a été introduit par Mintzberg dans le processus de prise de décision, il s'intéresse à la personnalité et à l'image que veut véhiculer le dirigeant membre de la famille aux yeux du personnel de l'entreprise.

2.2.Un conseil d'administration ferme et cohérent :

En effet, constitué principalement des membres de la famille, le conseil d'administration s'intéresse de près aux résultats et aux performances réalisées, et entend bien faire appliquer les orientations prises.

«Dans les entreprises familiales, 39 % des membres du conseil en moyenne sont des administrateurs internes (dont 20 % issus de la famille), contre 23 % dans les entreprises non familiales ».⁶

2.3.Concentration du capital :

Les résultats obtenus des études effectuées par Fueglistaller et Zellweger en 2006, ont montrés que la concentration du capital entre les mains des entreprises familiales permettait de réaliser une meilleure performance financière. En effet, seules gestionnaires de ce capital, la prise de décision quant aux orientations à prendre reste autonome, ce qui laisse une large fluidité d'actions à entreprendre.

2.4.Eviter de recourir à des dettes bancaires :

Afin d'avoir un niveau d'endettement assez réduit, les dirigeants d'entreprises de type familial préfèrent recourir à des fonds personnels pour pouvoir combler un besoin de fond de roulement immédiat ou encore dans le but d'éviter un alourdissement de la dette.

La génération qui est au commande peut influencer dans certain cas le recours à l'endettement de l'entreprise, en effet, selon les études effectuées par Fueglistaller⁷ et Zellweger en 2005, le niveau d'endettement diffère en fonction de la génération en cours⁸ :

⁶ Ronald C. Anderson et David M. Reeb, « Founding-family Ownership and Firm Performance : Evidence from the S & P 500 », *The Journal of Finance*, vol. 58, n° 3, 2003

⁷ Directeur de l'Institut suisse des petites et moyennes entreprises de l'université de Saint-Gall.

2.4.1. La première génération -le fondateur- :

Lors de cette période, il y a une certaine concentration du capital entre les mains du créateur de l'entreprise. Celui-ci détient la majorité et par conséquent n'a pas besoin de recourir à l'endettement.

2.4.2. La deuxième génération :

Le capital est réparti entre les mains des enfants du fondateur en général, soit un ensemble de personnes. Dans ce cas, le capital est réparti traditionnellement entre eux à parts égales. Le risque étant l'émergence de conflits qui pourrait faire retirer l'un des associés avec sa part (assez conséquente du fait du nombre réduit d'associés), ce qui pourrait amener les autres associés à recourir à l'endettement afin de combler le vide créé.

2.4.3. La troisième génération :

Dans ce cas, le nombre d'actionnaire est tellement important qu'il est peu probable que le retrait d'un actionnaire soit de lourdes conséquences sur la santé de la société.

2.5. Réinvestir les bénéfices :

Le réinvestissement des bénéfices intervient dans une optique de garder les rênes de l'entreprise entre les mains des membres de la famille ce qui peut expliquer aussi le recours limité à l'endettement, définit selon Masulis en 1998, au fait qu'il existe au sein de l'entreprise familiale une certaine diversification de leurs investissements générant ainsi des cash-flows suffisants pour permettre d'assurer le besoin financier de la boîte.

Réinvestir les bénéfices demeure, en outre, le moyen le plus efficace afin d'éviter de faire appel à de nouveaux fonds et ce par le biais de nouveaux actionnaires.

L'entreprise familiale a donc des capitaux propres qui peuvent être assez faibles au départ mais qui peuvent être renforcés par la suite par des dividendes non perçus.

2.6. Gestion du risque :

Les dirigeants et managers des entreprises familiales donnent une importance primordiale à la gestion du risque, en effet, l'engagement dans un projet, la contraction d'un crédit ou

⁸ Gérard HIRIGOYEN, « Concilier finance et management dans les entreprises familiales », revue française de gestion 2009/8-9 (n° 198-199), Ed : LAVOISIER. Pages 393-411.

encore investir une somme importante d'argent reste une décision murement réfléchie au sein de ce type de firme.

2.7.La relation avec leurs collaborateurs (portant sur les fournisseurs ou encore les clients) :

C'est-à-dire que les dirigeants essaient à travers leurs stratégies d'avoir une relation fidèle, de confiance, d'exclusivité, et surtout de discrétion avec leurs partenaires.

Tout d'abord avec leurs fournisseurs, et ce en essayant d'avoir des prix compétitifs ainsi que des produits de qualité.

Et ensuite avec leurs clients car le principal intérêt pour les managers des firmes familiales est de connaître le besoin des clients pour pouvoir ensuite les satisfaire dans les meilleurs délais.

2.8.Statut juridique bien réfléchi.

2.9.Travailler l'image de marque de l'entreprise :

En effet, les dirigeants d'une entreprise familiale donnent une importance particulière à l'image de marque de l'entreprise, car elle apporte aux clients un certain bien être et une satisfaction, comme c'est le cas par exemple dans la consommation de produit biologique, le consommateur en achetant le produit se donne bonne conscience et ce dans une optique de respecter la planète. Cette image de marque englobe et reflète par conséquent l'ensemble des valeurs et principes partagés au sein de l'entreprise.

2.10. Une certaine cohésion entre membre de la famille :

Grâce à l'insertion de projets en commun qui soient portés sur le long terme, poussant ainsi l'ensemble à garder le même cap afin d'obtenir les meilleurs résultats souhaités.

2.11. L'importance de la ressource humaine :

Une entreprise familiale pour se différencier des autres PME, aura tendance à aller chercher de nouveaux talents, ou encore des capacités et compétences particulières qui peuvent lui apporter un avantage concurrentiel spécifique. Leur politique est rigoureuse quant à la manière de recruter ou d'intégrer de nouveaux éléments :

Tout d'abord la nationalité de la nouvelle recrue a très peu d'importance, en effet, ils partent chercher leur effectif aux quatre coins du monde. Ensuite, lors de l'intégration et l'apprentissage, le droit à l'erreur est tout à fait permis, mais dès leur « mise en service » il est

beaucoup attendu d'eux, ils sont directement mis sous pression et doivent apporter un plus à l'entreprise. De l'innovation et de nouveaux procédés sont alors attendus d'eux.⁹

2.12. Une vision à long terme :

En effet, car l'objectif premier d'une entreprise familiale est de sauvegarder la pérennité de l'entreprise et ce au dépend de dividendes perçus ainsi qu'au détriment de bénéfices actuels contre des bénéfices futurs.

2.13. Un portefeuille d'activité dynamique :

En effet, tout le temps à l'affut de nouvelles tendances, le dirigeant d'une entreprise familiale cherche à être à la pointe de la nouveauté en s'intéressant à de nouvelles techniques ou produits innovants. Dans ce sens-là, l'entreprise familiale aura un portefeuille d'activité assez dynamique qui évolue avec le dynamisme du marché.

2.14. Actions caritatives :

Les dirigeants des structures familiales ont pour coutume de contribuer dans le domaine associatif à des fins caritatives. En effet, cela a pour but principal de transmettre des valeurs et des principes nobles aux générations qui suivent, et c'est d'ailleurs la spécificité qui la différencie principalement des firmes non familiale. Avoir une culture et des valeurs à transmettre.

3. Particularité des entreprises familiales pérennes :

Les entreprises familiales ont connu un certain succès quant à leurs performances lors de ces dernières années¹⁰. Cela est dû à plusieurs facteurs, en effet, selon un article publié dans une revue dénommé « l'Expansion management review »¹¹, les dirigeants de cette catégorie d'entreprise auraient un style de management assez atypique, la gestion étant réputée être une « gestion en bon père de famille », soit une approche qualifiée de « méritocratique » du management, construite sur le tas, au fil du temps l'expérience se forge.

⁹ Philippe VAILHEN, « Construire pour durer- les entreprises familiales montrent la voie de la croissance durable » Revue ERNEST & YOUNG 2013.

¹⁰ Selon la Harvard Business School.

¹¹ Ecrit par Christian CASPAR, Ana Karina DIAS, Heins-peter ELSTRODT dans « Ces firmes familiales qui défient le temps », Ed : l'Express- Roularta, n°137, 2/2010, page 130.

3.1. Notion de pérennité :

Selon un article portant sur la capacité d'innovation des entreprises familiales pérennes¹², la notion de pérennité d'une entreprise familiale passe par la priorité donnée par les dirigeants pour l'entreprise. De ce fait, deux formes de pérennité peuvent en découler :

- a) Une pérennité de contrôle : soit le maintien de la gouvernance entre les mains des membres de la famille.
- b) Une pérennité de l'activité : afin de maintenir et préserver ce que le fondateur a créé.

Une entreprise familiale pérenne est une entreprise par définition qui est performante sur une longue période de temps. Cette performance est identifiable selon deux catégories, soit elle est caractérisée comme ayant une sur-performance ou encore une performance modérée. A travers les recherches effectuées sur les grandes entreprises familiales dans le monde, cinq facteurs de succès ont été déduits portant sur la réussite de ce type de boîte, qui sont:¹³

- La longévité d'un management ferme et performant constitué selon Carney (en 2005) de trois caractéristiques formant ainsi la particularité de cette forme d'entreprise et qui sont :
 - ✘ Parcimonie : dans l'allocation des ressources, avec un choix très rigoureux des produits et matières premières intégrées au processus de production. Les résultats attendus sont alors déterminés en fonction de la volonté des membres de direction familiale ainsi que ses ambitions pour l'entreprise.
 - ✘ Personnalisme : portant sur l'autorité du dirigeant dans sa fonction de manager et sur sa capacité à faire passer sa vision pour l'avenir de l'entreprise.
 - ✘ Particularisme : ce qui signifie que ce qui façonne la particularité de l'entreprise familiale est sa prise en compte d'intérêts non lucratifs dans son processus de prise de décision stratégique.

- Un environnement de l'entreprise portant au niveau international comme c'est le cas pour l'entreprise l'Oréal, entreprise familiale française, dirigée par la fille du

¹² Publié par Sihem BEN MAMHOUD-JOUINI, Alain BLOCH et Sophie MIGNON, Revue française de gestion 2010/1 (n°200).

¹³ Arnaud LE FOLL, Edouard de PIREY, Michel BON, Emmanuel SOUPRE, « Les invités héritiers et managers », le journal de l'école de Paris du management, 2004/5 (N°49), Edition : l'association des amis de Paris.

fondateur Liliane Betancourt. Cette entreprise a su développer sa marque au niveau international, en effet, elle s'est implantée dans près de Pays, et essaye de diversifier sa marque en élargissant son panel de consommateurs, en mettant sur le marché des produits s'adressant au plus grands nombre à travers sa marque « Gemey », mais aussi d'autres produits de luxe tels que Lancôme adressée au plus aisés.

➤ Des alliances constructives avec d'autres firmes, se traduisant en fusion acquisitions par exemple. Comme ça a été le cas de la fusion entre la marque de cosmétique et de beauté « Gemey » en France et « Maybelline » la marque Newyorkaise dans le même secteur d'activité.

➤ La firme familiale essaye de toujours être à la page, soit d'être à la pointe de la technologie, d'être innovante ou encore de suivre les dernières tendances afin de pouvoir s'aligner avec la concurrence et pouvoir ainsi être compétitive. Mais ce qui est à son avantage et qui représente un de ses facteurs de succès et que l'affaire familiale ne suit pas de manière automatique l'ensemble des nouveautés, des fois considérées comme inutiles, éphémères ou encore pas assez rentables.

➤ Une diversification maîtrisée, en effet les entreprises familiales à l'origine se créent dans l'optique de faire valoir une tradition ou encore un produit du terroir et préfère faire développer leur savoir-faire au lieu de se diversifier et ne rien maîtriser au final. Par conséquent, il y a une détermination.

4. Les ambitions des dirigeants pour l'avenir de l'entreprise :

Les dirigeants d'une entreprise familiale sont pour beaucoup dans ce qui fait aujourd'hui leurs succès et leur pérennité. Cette réalité n'est pas sans compter sur leurs personnalités charismatiques de leader et de paternaliste par la même occasion. Ceci est d'autant plus vérifié, si ces dirigeants sont aussi les fondateurs de l'entreprise. Dans la pratique :

➤ La croissance et la pérennité de la boîte reste l'objectif principal plutôt que de la répartition des dividendes entre les actionnaires.

➤ Les dirigeants ont une ambition et des convictions telles qu'ils sont aptes à agir en temps réel et prendre les décisions nécessaires face à un problème donné. Ils sont de ce fait très réactif.

➤ La panique, les cessions hâtives ou les réorientations stratégiques intempestives ne figurent pas dans leur agenda.

➤ Ils restent très attentif à la moindre modification ou changement environnemental et garde une ambition d'investissement même en temps de crise.

« L'altruisme pousse le dirigeant propriétaire à être à l'écoute des membres de la famille, à opérer des sacrifices, à obtenir l'adhésion à long terme des membres de la famille qui par leur multitude ont des opinions divergentes, à concilier les intérêts de la famille et la croissance de l'entreprise. »¹⁴

5. Avantages des firmes familiales :

Les firmes familiales ont connu un essor considérable lors de ces dernières décennies, ceci n'est pas sans raison, en effet, plusieurs éléments sont à l'origine de cette montée en puissance et cet ancrage dans l'économie nationale et internationale. Parmi ces avantages voici les principaux:

5.1. Du point de vue financier :

➤ Réinvestissement important des parts de bénéfice réalisés au détriment de part de dividende à percevoir (Anderson et al. 2003 ; Daily et Dollinger, 1992, Miller et Le Breton-Miller, 2006). Les statistiques montrent que plus de 15% des bénéficiaires sont réinvestis au profit de nouveaux projets, ou encore dans la recherche et le développement¹⁵...etc.

➤ Une structure financière pensée pour garder une autonomie vis à vis des banques ou encore des actionnaires étrangers et par conséquent le coût du capital reste très faible.

➤ Le choix d'investissement dans des projets où la rentabilité est portée sur un long terme, est privilégié par rapport aux investissements où le cash-flow est beaucoup plus rapidement obtenue.

➤ La stratégie financière opérée au sein d'une entreprise familiale reste tout de même jalousement gardée afin de conserver leurs avantages spécifiques face à la concurrence.

¹⁴ Christophe Coche « Structures Familiales et Gouvernement de l'Entreprise Familiale » Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM Lyon, 2009; Page 8.

¹⁵ Selon un article publié dans l'Echos le 19 octobre 2012.

5.2. Du point de vue organisationnel :

- L'organisation dans une entreprise familiale reste une organisation assez particulière car elle est formée, en terme général, en fonction des liens complexes qui lient les membres de la famille. en raison du fait que chaque famille est constituée de ses propres liens familiaux, de ses propres relations et conflits, les types d'organisations qui peuvent en découler sont d'autant plus diversifiées et complexes.
- L'aspect organisationnel atypique reste alors une particularité indissociable de l'entreprise familiale. Son avantage est une meilleur transmission de l'information et ce de manière fiable et efficace, car il existe déjà une entente préalable entre les membres de l'organisation représenté par les membres d'une même famille.
- De ce fait, il y a une meilleure réactivité face à l'environnement ainsi qu'une meilleure appréciation des évolutions technologiques.

5.3. Du point de vue ressources humaines :

- Un intérêt très particulier est donné à la ressource humaine, car elle représente le noyau de l'entreprise. Elle doit respecter l'image de l'entreprise, les principes et valeurs portés par les dirigeants mais aussi faire pérenniser la longévité de la boîte. Pour cela le recrutement se fait de manière réfléchi et stratégique, autant que pour la recherche d'une nouvelle technologie ou encore pour l'innovation d'un produit. Les talents sont alors rechercher au niveau mondial, des particularités qui peuvent faire la différence sont saisies, car la force et l'avantage concurrentiel le plus grand que peut avoir une entreprise familiale réside dans les compétences et capacités particulières retrouvées dans la ressource humaine de l'entreprise.
- Des plans de carrière sont pensés afin de pouvoir motiver le personnel dans leur vie professionnelle au sein de la boîte : des primes distribuées toutes au long de l'année, des parts sur les bénéfices réalisés, une évolution dans les échelons/salaire mais aussi dans les postes, un aménagement des horaires de travail pour les femmes qui ont des enfants.
- En plus de cela, et toujours dans l'optique d'amélioration de la performance de l'entreprise, les airEs de repo sont aménagés, des salles de sport ou encore même des crèches pour le personnel qui a des enfants sont mis à leurs dispositions. Tout ceci dans le but de réduire leurs contraintes et leur permettre de ce fait de se concentrer dans leurs travaux respectifs.
- Préserver la paix sociale.

5.4. Du point de vue relationnel :

➤ Un fort pouvoir de communication opéré par les services marketing ainsi que par les dirigeants eux-mêmes afin de démontrer une certaine transparence dans leurs démarches et inspirer de ce fait la confiance aux clients mais aussi aux fournisseurs considérés aussi comme étant des partenaires précieux.

« Les capacités de communication extérieure et intérieure, sont essentielles pour créer un contexte favorable à l'innovation » (Habbershon et Blank, 2005)¹⁶.

5.5. Du point de vue avantage stratégique :

➤ Les avantages portent sur le potentiel de croissance plutôt que sur la croissance des ventes à court terme. Ils sont « moins réactif aux cycles économiques, plus constant dans l'orientation »¹⁷.

- Les coûts de transaction sont très bas. Les coûts d'agence aussi.
- Une certaine capacité à construire des alliances avec les autres firmes familiales.
- Un intérêt particulier pour le développement de la marque.
- Sauvegarder la réputation ainsi que la crédibilité de l'entreprise.

¹⁶ Sihem BEN MAHMOUD-JOUINI, Alain BLOCH, Sophie MIGNON « Capacité d'innovation des entreprises familiales pérennes, proposition d'un cadre juridique et méthodologique », LAVOISIER, revue française de gestion, 2010/1, n°200, page 111 à 126 ;

¹⁷ Jean-Luc ARREGLE, Rodolphe DURANT, Philippe VERY, « Origine du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », éd : Management n°2/2004 Vol.7, Annexe 1.

Tableau 13 : principaux avantages des entreprises familiales identifiés par les recherches :

| Avantages des firmes familiales | Auteurs (exemples) |
|---|---|
| Stratégique | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Mettent l'accent sur le potentiel de croissance plutôt que sur la croissance des ventes à court terme; - Moins réactif aux cycles économiques, plus constant dans l'orientation. | Daily et Dollinger (1992); Daily et Thomson (1994); Donckels et Frohlich (1991); Harvey(1999); Hirigoyen (1982,1984). |
| <ul style="list-style-type: none"> - Coûts de transaction inférieurs. | Aronoff et Ward (1995) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Réduction des coûts d'agence. | Aronoff et Ward (1995); Hoopes et al (2006); McConaughy et al (1995). |
| <ul style="list-style-type: none"> - Membres de la famille sont plus productifs que les autres. - Implication des générations suivantes dans le processus stratégiques permettant une succession réussie. | Levering et Moscowitz (1993); Rosenblatt et al (1985); Mazzola et al (2008). |
| <ul style="list-style-type: none"> - Développent des alliances avec d'autres firmes familiales. | Miller et al (2003); Ward (1997) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Réputation de la famille et les relations avec les partenaires externes sont plus fortes et régies par des valeurs. | Lyman (1991) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Portent plus d'attention au développement de la marque. | Allouche et Amann (1995); Craig et al (2008) ; Dreux (1990); Porter (1992). |
| <ul style="list-style-type: none"> - Meilleure réputation et crédibilité. | Tagiuri et Davis (1996); Ward et Aronoff (1991). |

| | |
|--|---|
| - Pratiques de travail plus flexibles. | Goffee et Scase (1985); Poza et al (1997) |
| - Meilleure attention à la R&D. | Ward (1997) |
| - Une culture caractérisant leur vision à propos de l'entreprise familiale qui fonde leur pérennité et favorise l'entrepreneuriat. | Aronoff (2004); Carney (2005); Denison et al (2004); Lumkin et al (2008); Zahra et al (2004), |
| - Investissement davantage dans leur capacité de développement. | Hoopes et al (2006); Sirmon et al (2008) |
| Financiers | |
| - Meilleur management de la structure du capital et allocation des ressources. | Astrachan (1988); Dyer (1986); Monsen (1969) |
| - Capital "patient" ; - Investissement dans des opportunités avec des rentabilités à long terme sans contraintes à court terme. | De Visscher et al (1995); Dreux (1990); Sirmon et Hitt (2003). |
| - Coût du capital plus faible. | Aronoff et Ward (1995) |
| - Plus indépendantes financièrement. | Maherault (1998); Trehan (2000). |
| - Plus performantes économiquement. | Anderson et al (2003); Charreaux (1991); Miller et al (2007); Morck et Yeung (2003); Villalonga et al (2006) ; Zellweger et al (2008). |
| - Utilisent plus les contrôles informels, coût de contrôle et monitoring inférieurs | Daily et Dollinger (1992); Mustakallio et al (2002); Steier (2001) |
| - Les concurrents ont peu d'information sur l'état financier de l'entreprise. | Gallo et Vilaseca (1996); Johnson (1990). |

| Ressources humaines | |
|--|---|
| - Coûts de recrutement et des RH inférieurs. | Levering et Moscovitz (1993). |
| - Meilleures pratiques managériales. | Prokesch (1986). |
| - Confiance, motivation et loyauté supérieures. | Allouche et Amann (1998); Steier (2001); Sundaramurthy (2008); Tagiuri et Davis (1996); Ward (1988) |
| - Développement du leadership, - Empowerment. | Fiegener et al (1994) Handler (1989, 1992) |
| - Partage de valeurs au travers de plusieurs cultures. - Surmontent les barrières culturelles plus efficacement. | Swinth et Vinton (1993) |
| - Mettent l'accent sur les valeurs personnelles de la famille plutôt que sur les valeurs d'entreprise. - Reconnues pour leur intégrité et engagement dans les relations | Aranoff (2004) Denison et al (2004) Koiranen (2022); Lyman (1991) |
| - Maintien d'une stabilité des emplois durant les périodes de crise. | Lee (2006) |
| Organisationnels | |
| - Meilleure créativité. | Pervin (1997) |
| - Plus réactives aux changements de l'environnement. | Dreux (1990); Zahra et al (2008) |
| - La prise de décision peut être centralisée, augmentant l'efficacité et l'efficience. | Goffee et Scase (1985); Tagiuri et Davis (1996); Ward (1997). |
| - Les relations familiales peuvent | Arrègle et al (2007); Eddleston et al (2007,2008); |

| | |
|---|---|
| <p>permettre l'accès à de nouvelles ressources, conduire à davantage, innover, à construire une vision stratégique commune.</p> | <p>Hall (2003); Hoffman et al (2006); Kara et al (2006); Mustakallio et al (2002); Salvato et al (2008); Steier (2001).</p> |
|---|---|

Source : Arrègle 2004.

6. Résistance à la crise économique et financière :

La mise en lumière de la performance particulière des entreprises familiales est venue suite à la crise économique et financière de 2007 qui a éclaté aux Etats unis en raison des crédits bancaires dits « subprimes » octroyés à des ménages peu solvables et misent en titres spéculatifs sur le marché boursier.

De cela, la firme familiale a été mise en valeur grâce à sa forte capacité à innover, à son adaptation à l'environnement, à une meilleure gestion des ressources humaines (protégée face à la crise, grâce à une politique de préservation de l'effectif à défaut de réaliser des bénéfices). Selon une étude publiée par le cabinet Ernst et Young en 2013, portant sur les entreprises familiales intitulée « Construire pour durer : les entreprises familiales montrent la voie de la croissance durable », réalisée en collaboration avec près de 280 personnes qui travaillent au sein de ce type d'entreprise dans 33 pays, principalement en Europe et aux Etats Unis, là où la crise a véritablement frappée, le constat est sans équivoque, *« Ces entreprises ne sont pas pilotées par le financier. Elles sont porteuses d'un modèle pérenne et tourné vers l'avenir, qui permet l'accroissement de richesse, la création d'emplois et la fertilisation de nos régions. Il y a dans cette gestion des éléments assez intéressants, transposables à beaucoup d'entreprises »*, assure Philippe Vailhen (auteur de cette étude).

Selon une autre étude réalisée par Alain BLOCH¹⁸ en 2013 sur la résistance de ce type d'entreprise face à la crise, il a été démontré plusieurs raisons à cela, notamment l'ambidextrie, il l'a d'ailleurs définie comme étant la capacité de ce type d'entreprise à « consolider leurs positions tout en explorant d'autres pistes. »

¹⁸ Titre de l'étude « Résilience des entreprises familiales face à la crise : quels sont les secrets de leur capacité supérieur de résistance ? » dans la revue « Cercle des entreprises centennaires : Apprendre du passé pour inventer le future » en collaboration avec HEC Paris, revue « anvie -sciences humaines et entreprises-« 12 février 2013.

7. La construction d'une organisation :

« Des auteurs comme Astrachan *et al.* (2002), Habbershon et Williams (1999) observent que la forme organisationnelle des entreprises familiales est non seulement variée mais régie par un continuum qui évolue et change selon le devenir de la famille, de la propriété et de l'entreprise. »¹⁹

Il est clair à partir de la définition faite par Astrachan et Habbershon que deux points essentiels rentrent en jeu dans la formalisation de l'organisation familiale :

En premier lieu son devenir qui réside dans la vision projetée par les membres de la famille du futur souhaité pour l'entreprise. Ici plusieurs facteurs sont alors pris en considération notamment la stabilité du réseau familiale, soit les relations qui constituent l'unité familiale. Ce facteur est très important car il est le gage de la réussite de la réalisation du projet familiale, ceci à travers une bonne entente qui facilite l'échange d'information et constitue une stabilité et des interactions efficaces. Afin d'avoir ce résultat, des coûts de coordination²⁰ peuvent être générés afin de créer l'adhésion de l'ensemble.

En deuxième lieu la propriété de l'entreprise, à travers notamment le capital social de l'entreprise. Ici aussi, la constitution de l'organisation en dépend, en effet, comme il a été énoncé dans la définition d'une firme familiale, cette dernière ne peut avoir de caractéristique d'entreprise type familiale que dans le cas précis où la majorité des droits sont détenus par les membres de la famille.

Putnam en 1995, définit alors le capital social à travers « des caractéristiques de l'organisation sociale, tels que les réseaux, les normes et la confiance, qui peuvent renforcer l'efficacité en favorisant des actions coordonnées ». Plus spécifiquement dans une entreprise familiale, Arrègle définit le capital social familial comme étant « le capital social développé entre les membres de la famille ».

¹⁹ Gérard HIRIGOYEN, « Concilier finance et management dans les entreprises familiales », revue française de gestion 2009/8-9 (n° 198-199), Ed : LAVOISIER. Pages 393-411.

²⁰ Un coût de coordination est défini selon COASE 1937 comme suit : « les coûts de coordination représentent l'ensemble des coûts assumés par l'organisation pour assurer l'agencement de son activité économique ».

Voici le schéma représentant la construction d'une organisation de manière efficiente :

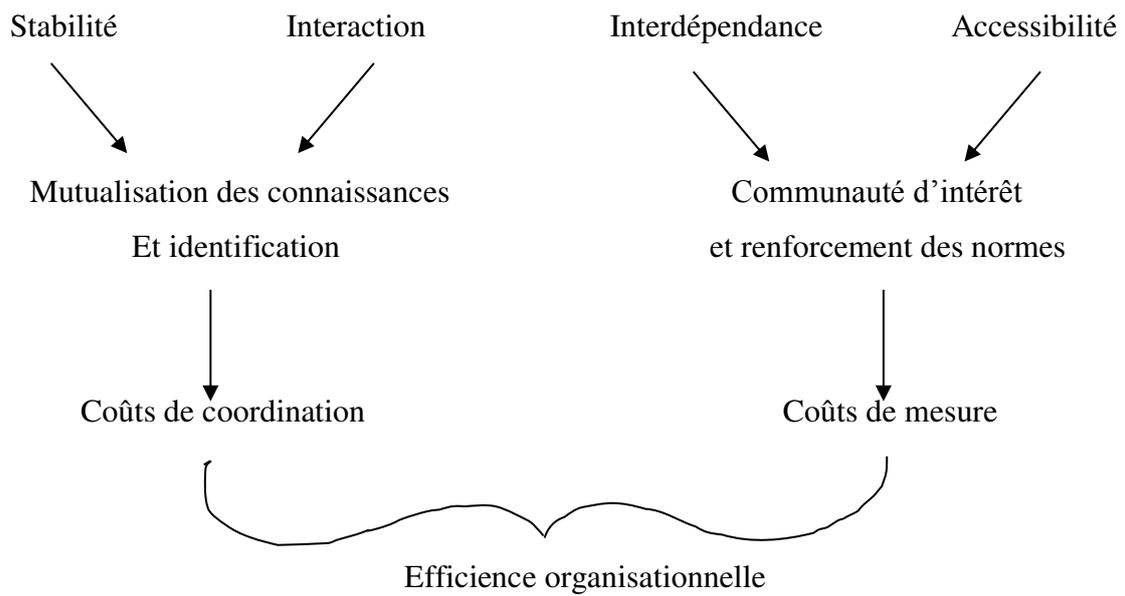


Figure 14 : La construction d'une organisation.

Source : Régis Coeurderoy, Albert Lwango « Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques » Éditeur AIMS. Publié dans Management 2012/4 (Vol. 15), Pages 416 – 439.

Section 2 : Les limites de la performance des firmes familiales.

Selon une étude réalisée par Fred Neubauer et Alden G.Lank, ²¹ seulement 5 à 15% des entreprises familiales passent entre les mains de la troisième génération des descendants du fondateur. Les raisons en sont multiples, il semble, par conséquent, essentiel de les développer dans cette section.

1. Les freins au développement managérial et structurel de ces firmes :

« La littérature managériale tend à suggérer que l'objectif de création des richesses pour les actionnaires peut être compromis au bénéfice des intérêts familiaux lors de la succession ou lorsque la taille de l'entreprise augmente »²².

1.1. Un frein commun avec les entreprises non familiales :

Parmi les raisons qui peuvent ralentir le développement d'une entreprise familiale, peuvent être de même nature que les raisons standards qui sont à la base de la faillite d'autres entreprises non familiales comme par exemple : une mauvaise gestion, une trésorerie insuffisante pour financer la croissance, des coûts supportés plus importants que les recettes, un endettement accru, une mauvaise alliance...etc.

1.2. Le facteur famille :

La spécificité de l'entreprise familiale fait qu'au niveau de sa gouvernance, il existe plusieurs membres d'une même famille. A la différence d'une entreprise standard, ces membres-là sont déjà liés par une relation créée dès la naissance, une relation intrinsèque, pas toujours favorable au bon développement de l'entreprise, car constituée de mauvaise entente, de mal entendue ou encore de jalousie. L'ensemble de ces facteurs sont source de désaccord, de points de vue différents, et d'intérêts divers qui ne convergent pas forcément dans le sens de la croissance et le bien-être de l'entreprise.

1.3. Le caractère informel des échanges :

En effet, une entreprise familiale en terme général, se base beaucoup sur ses relations lors de ses échanges commerciaux ce qui peut mettre en place un caractère informel à la procédure

²¹ The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998).

²² (Ward, 1987 ; Martin et Lumpkin, 2004 ; Lin & Hu, 2007 ; Bocatto et al., 2010 ; Chrisman et al., 2012).

et ce qui peut par conséquence représenter un frein quant à la clarté et la transparence de l'activité.

1.4. Une vision de la valeur de l'entreprise:

A travers plusieurs recherches et études effectuées par Jaskiewicz et Pieper en 2008, il a été conclu que la valeur d'une entreprise familiale ne se réduisait pas seulement à sa valeur du patrimoine financier et immobilier mais aussi une valeur ajoutée construite par le psychologique des propriétaires familiaux. Cette valeur est alors appelée « la valeur émotionnelle. » d'où l'introduction d'une nouvelle notion dénommée rentabilité émotionnelle de la firme.

« Le concept de rentabilité émotionnelle pour l'actionnaire d'une entreprise familiale défini comme le rapport entre le résultat émotionnel et la valeur émotionnelle. Le résultat émotionnel étant égal à la différence entre le « gain émotionnel » (orgueil, statut, unité, opportunités de formation, etc.) et le « coût émotionnel » (tensions conflits, obligations, temps). Ils comparent cette rentabilité émotionnelle à la rentabilité financière mesurée par le ratio résultat net/capitaux propres. »²³.

De cela il en découle alors deux cas selon HIRIGOYEN, celui qui peut freiner la performance de l'entreprise et qui touche le gain émotionnel s'il est supérieur au coût émotionnel, dans ce cas précis la valeur totale de l'entreprise est supérieure à la valeur financière et par conséquence les membres de la famille peuvent accepter une rentabilité du capital moindre puisque la rentabilité émotionnelle la compense.

Suite à cette configuration de la valeur de l'entreprise familiale, la vision déformée que peut avoir les actionnaires fondateurs de la société à une influence sur sa valeur réelle et de ce faite modérer considérablement sa performance effective.

1.5. Recours à d'autres coûts:

Des études réalisées par Kets et Vries portant sur les coûts générés dans une entreprise familiale en 1988, ont démontrés que d'autres types de coûts peuvent voir le jour tel que des - Coûts de rivalités fraternelles-

« Si les coûts de surveillance ou de contrôle sont moins élevés dans une entreprise familiale, des coûts de rivalités fraternelles ou liés à des comportements autocratiques ou

²³ Gérard HIRIGOYEN, « Concilier finance et management dans les entreprises familiales », revue française de gestion 2009/8-9 (n° 198-199), Ed : LAVOISIER. Pages 393-411.

népotiques peuvent émerger. Certains membres des générations suivantes préfèrent parfois récupérer leur part plutôt que de la voir immobilisée dans une affaire à laquelle ils ne sont pas directement associés. »²⁴

En effet, au fil du temps l'attachement à la perpétuité et la pérennité de l'entreprise se délite, les héritiers ont dans certain cas tendance à vouloir avoir entre les mains un héritage financier à partir duquel ils pourraient en profiter instantanément au lieu de travailler pour le faire pérenniser. Dans ces cas de figure, des actes à l'encontre de l'amélioration de la performance seront perçus au détriment des autres actionnaires, ce qui engendre la mise en place de coût d'agence.

2. Les défauts d'un entrepreneur familial :

Le dirigeant de l'entreprise familiale est considéré comme « la boussole » du management opéré au sein de la boîte. En effet, les performances et les défaillances que peut avoir la gestion d'une entreprise sont entre ses mains. De ce fait, il doit avoir un comportement exemplaire, pouvoir apporter des solutions nécessaires au moment opportun, ainsi que prendre des décisions stratégiques qui porteront vers le développement et la croissance de la firme.

En raison de l'imperfection de l'être humain, le dirigeant a des défauts qui freinent parfois l'homogénéité et la cohérence du management appliqué. Ces défauts portent sur :

- Un manque de discernement quant aux réactions à avoir face aux enfants, qui ont ainsi plus de privilèges par rapport au personnel non membre de la famille, provoquant des conflits sociaux, ce phénomène est qualifié de népotisme.
- Vouloir à tout prix conserver des techniques ou des processus de production vétustes au détriment de nouvelles technologies d'innovation qui peuvent améliorer la rentabilité ainsi que la performance de l'entreprise.
- Selon l'auteur HIRIGOYEN, L'altruisme des dirigeants serait « assimilable à un biais comportemental susceptible d'affecter la performance de l'entreprise. »

²⁴ Fabrice Le vigoureux et Pascal Aurégan « Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert » Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 23, n° 3-4, 2010, p.71-93.

3. Les désavantages des entreprises familiales :

Kurashina (2003) a regroupé les désavantages en trois catégories de problèmes particuliers dans les entreprises familiales.²⁵

(a) Problème en tant qu'entreprise :

- Question de la gouvernance de l'entreprise.
- Conflit entre directeur familial et non familial.
- Transmission des biens intangibles.

(b) Problème en tant que propriétaire :

- Transmission d'entreprise.
- Transmission du patrimoine.

(c) Problème en tant que famille :

- Conflit entre les générations.
- Conflit entre les frères et les sœurs.

De ces points ci-dessus, il peut dès lors être ressorti quatre désavantages majeurs qui peuvent se présenter dans une entreprise familiale et qui peuvent être délétère pour le management de l'entreprise :

4. La présence de conflits familiaux :

Plusieurs raisons font qu'une entreprise peut sombrer, faire faillite et fermer ses portes, mais en ce qui concerne l'entreprise familiale, une raison supplémentaire vient s'y ajouter: les conflits familiaux.

En effet, pour des conflits d'argent ou encore pour une question de pouvoir les membres d'une même famille peuvent freiner la performance d'une entreprise. Ces différents peuvent se poser aussi entre membre de la famille propriétaire ou dirigeant avec les managers non propriétaire. Des différents qui portent sur la manière de gérer, les stratégies à adopter ou encore sur les prises de décision quant à l'investissement effectué.

De ce fait, l'affaire familiale de par sa spécificité est constituée d'un ensemble de groupes, constitués de managers, de dirigeants mais aussi de propriétaires (actionnaires, membres de la famille) tous ne sont pas impliqués dans la gestion de l'entreprise, tous n'ont pas forcément les mêmes intérêts et induisent même des rivalités fraternelles, des comportements qualifiés

²⁵ Source : SHINATO Teruo, KAMEI Katsuyuki, KURASHINA Toshiki CONVERGENCES ET DIVERGENCES INTERNATIONALES DES PROBLEMES AUTOUR DE L'ENTREPRENARIAT FAMILIAL - CAS DES ENTREPRISES FAMILIALES AU JAPON.

de « népotismes » ou encore « d'autocratique », qui sont à l'origine de pressions au sein du processus managérial mais aussi source de dysfonctionnement dans la mise en place de la stratégie adoptée, avec une répercussion portant sur la performance de la firme. Ces conflits sont générateurs de coûts d'agence.²⁶

« La famille ne peut donc pas toujours être considérée comme une entité stable et cohésive. Avec les générations, le caractère « dynastique » de la famille s'accroît et les liens sont susceptibles de s'affaiblir entre ses membres. Lorsque la famille devient ce que d'aucuns appellent un « consortium de cousins », les conflits potentiels s'accroissent, les systèmes informels de contrôle mutuel perdent :

1) En efficacité et les branches de la famille écartées du premier cercle de pouvoir peuvent s'estimer lésées par le noyau familial dominant,

2) En capacité à renoncer à des investissements pertinents jugés unilatéralement trop risqués ou obligeant à acquérir de nouvelles compétences » (Schulze, Lubatkin et Dino, 2001 et 2002).

➤ Les types de conflits :

Plusieurs types de conflits peuvent être générés lors de la gouvernance d'une entreprise familiale, ils sont présentés dans le tableau suivant et ce selon le niveau de la génération au poste de commandement :

²⁶ Gérard HIRIGOYEN, « Concilier finance et management dans les entreprises familiales », revue française de gestion 2009/8-9 (n° 198-199), Ed : LAVOISIER. Pages 393-411.

| Etape de la propriété | Problèmes dominants |
|---|--|
| <u>Etape 01</u> : Le(s) fondateur(s) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Transition du poste de dirigeant. ➤ Succession. ➤ Planification de la succession. |
| <u>Etape 02</u> : Le partenariat fraternel | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Maintien du travail d'équipe et de l'harmonie. ➤ Prolongation de la propriété familiale. ➤ Succession. |
| <u>Etape 03</u> : la confédération des cousins. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Attribution du capital de l'entreprise : niveaux des dividendes, dettes et bénéfices. ➤ Liquidité des actions. ➤ Résolution des conflits familiaux. ➤ Participation et rôle de la famille. ➤ Vision et mission de la famille. ➤ Lien familiale avec l'entreprise. |

Tableau 14 : les types de conflits.

Source : « Manuel de la gouvernance des entreprises familiales », Société financière internationale, groupe de la banque mondiale, USA, 2008, page 17.

Il est dès lors possible d'en faire sortir deux types²⁷ de conflits les plus souvent cités:

a) Les ambitions pour l'entreprise : Lors de la transmission, l'entrepreneur (surtout s'il est créateur de l'entreprise) voudra faire perdurer sa vision, qui est à la base de la création de celle-ci. Les conflits surgissent alors du fait que le successeur ne perdure pas les ambitions du fondateur, ces différents peuvent freiner l'activité de l'entreprise car ils sont formés entre les membres de la famille restants dans l'entreprise.

b) La fixation des rémunérations : est aussi une source de conflit, dans le sens où elle peut ne pas respecter l'une des valeurs les plus prodiguée dans les entreprises familiales soit « le partage », et par conséquence l'attribution d'une rémunération excessive au nouveau successeur ou encore au dirigeant en cours, peut donner l'image d'une entreprise non familiale recherchant l'appât du gain.

²⁷ Lyés GHEDDACHE « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse de doctorat, 2012.

| Nombre de membres de la famille dans l'entreprise | Détention de capital | Situation dans l'entreprise et conflit. |
|---|----------------------|---|
| 2 | 50% | Le pouvoir est exercé conjointement mais risque de blocage en cas de conflit. |
| 3 | 33,3% | Gestion d'équipe avec risque de révocation pour le minoritaire. |
| 4 | 25% | Gestion d'équipe avec risque de révocation de l'un par les trois autres réunis. |
| 5 | 20% | Alliance d'un moins trois contre les deux. |

Tableau 15 : Pourcentage de détention du capital par les membres de la famille qui exercent dans l'entreprise.

Source : Baumert (1992), page 54.

5. La problématique de la succession :

La succession au sein d'une entreprise familiale s'effectue à travers le processus de transmission et il peut dès lors être défini comme étant le processus par lequel le fondateur de l'entreprise ou encore le dirigeant majoritaire, membre de la famille, procède à la passation de pouvoir au profit d'un successeur, membre de la famille ou encore un membre externe.

La transmission représente une source de conflit car le futur dirigeant ne peut être qu'une seule personne, ce poste ne peut alors satisfaire l'ensemble des membres de la famille.

La Commission des communautés européennes estime qu'un tiers des entreprises faisant partie des pays membres de l'union européenne aura fait l'objet d'une transmission d'entreprise entre 2003 et 2013.

Par ailleurs, et ce dans de nombreuses études, il a été démontré que le processus de transmission reste le premier problème ou encore un point faible récurrent dans une entreprise de type familial.

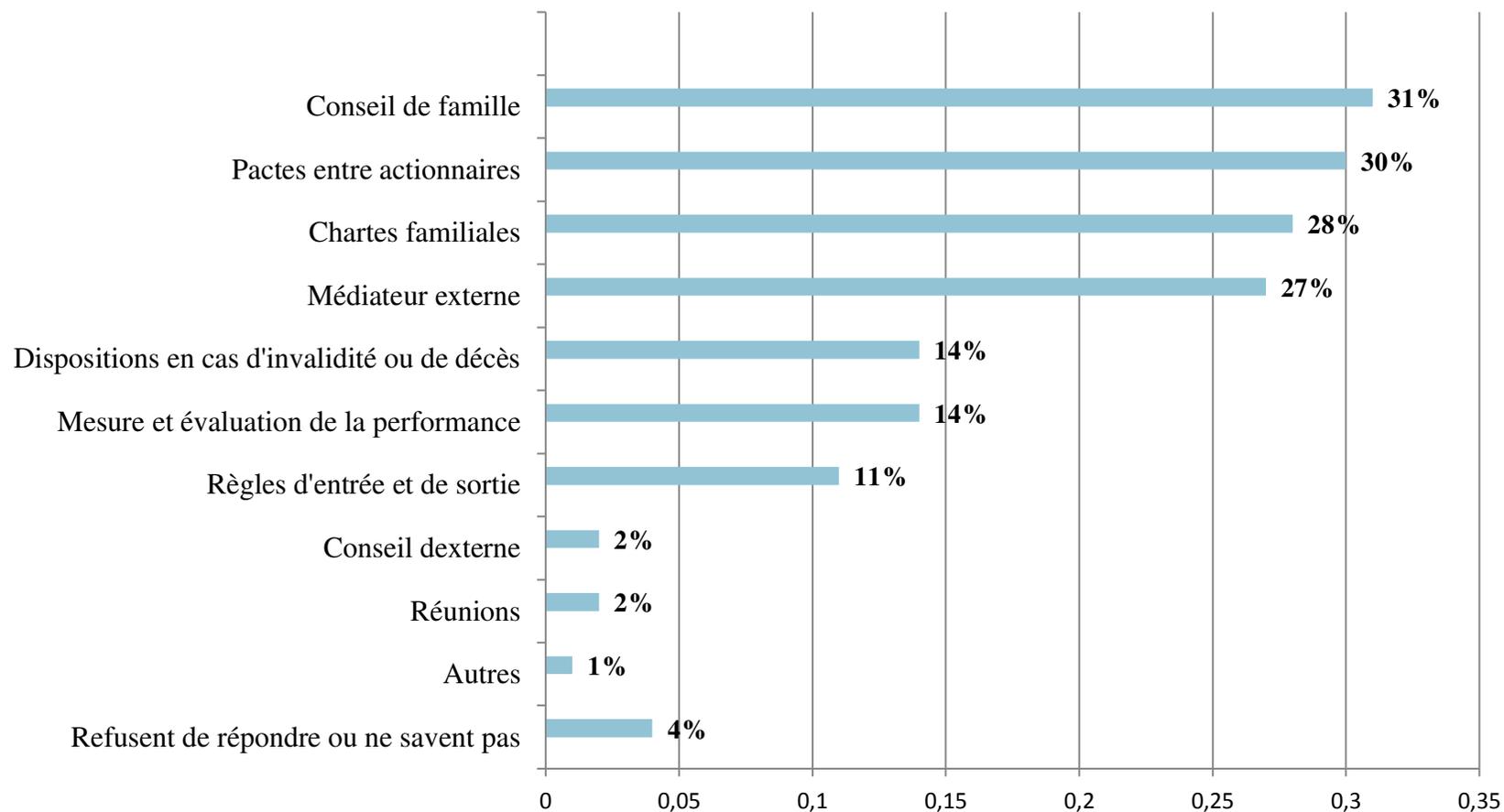
6. Gouvernance au profit des membres de la famille :

Selon une étude réalisée au niveau mondiale par le cabinet de conseil et d'expertise PWC, et reprise par Gérard HIRIGOYEN lors d'une interview réalisée dans le journal français L'économiste²⁸, où il précise qu'en raison de la particularité de la structure familiale, les décisions ne sont pas prises à travers les dispositifs de gouvernance connus dans le processus managérial tel que le conseil d'administration ou encore l'assemblée des actionnaires mais simplement à travers un conseil familial, à travers aussi des pactes entre actionnaires ou encore ce qu'est appelé de nos jours une charte familiale.

L'étude effectuée par PWC a eu comme résultats un classement en pourcentage, des rassemblements les plus utilisés dans les entreprises familiales dans le monde afin de prendre les décisions portant sur l'avenir de leurs entreprises qu'il soit stratégique ou autre, ce classement est représenté dans le graphe suivant:

²⁸« Entreprises familiales : Ne laissez pas l'émotionnel déborder sur les affaires », édition N°4265 du 29 avril 2014.

Les réunions préconisées par les entreprises familiales



Histogramme 01 : les réunions préconisées par les entreprises familiales.

Source : Enquête mondiale PricewaterhouseCoopers auprès des entreprises familiales 2007/2008.

Avec un taux de 28% des résultats, la charte vient en troisième position. Cette dernière peut être considérée comme étant un acte qui reprend l'ensemble des principes et valeurs que partage la famille, les règles à suivre ainsi que les limites à ne pas dépasser. Les membres de la famille ont l'exclusivité pour y participer néanmoins aucune valeur juridique n'a encore été attribué à la charte familiale.

Le point faible de ce genre de gouvernance est que les décisions reviennent exclusivement au clan familial, c'est-à-dire qu'il n'y aucune place pour à un membre externe, même si ce dernier travail au sein de l'entreprise. Les effets néfastes que peut avoir se phénomène de cloisonnement ou encore de cloitrement sont formalisés dans le népotisme.

Le népotisme reste l'un des phénomène le plus répandu dans ce type d'entreprise, les enfants du fondateur sont d'ailleurs dans 70% des cas si ce n'est plus, privilégiés au courant de la gouvernance du fondateur en leur octroyant des places stratégiques dans l'entreprise ou encore même dans le conseil d'administration, ceci peut-il être considéré comme étant un point négatif dans la gouvernance ?

Oui dans certain cas car la transmission du savoir-faire et des principes est une chose mais la transmission d'une personnalité et d'un talent en est une autre.

Un bon manager compétent ne l'est pas de naissance ou encore en raison de sa parenté à quelqu'un qu'il est, mais se forge au fil d'études et d'expériences, et dans le cas des entreprises familiales, les héritiers sont parfois mis au-devant de la scène à un très jeune âge, non expérimenté, non mature ou encore même non compétent pour le poste de dirigeant. Ce phénomène représente une des raisons aussi au faite que plusieurs entreprises familiales ferment leurs portes trop tôt soit à la deuxième ou encore à la troisième génération.

7. La préservation de techniques ancestrales:

L'un des défauts aussi de certaines entreprises familiales est leurs préservations à l'heure actuelle de certaines techniques de travail peu enclin à développer ou à accroître l'activité de l'entreprise, en raison de leurs besoins de renvoyer une image ou encore un label d'ancien et de tradition. Un frein à la performance de l'entreprise car dans l'air d'une croissance technologique et de développement de l'innovation et de la télécommunication et ce grâce à des réseaux sociaux, ces entreprises d'un temps ancien n'attire plus ou même reste sans importance.

Section 3 : Combinaison entre performances et limites des entreprises familiales.

1. Utilisation des limites comme force managériale :

Le travail en famille doit dépasser les limites face auxquels se trouve l'entreprise familiale. Pour cela, elle doit apprendre à équilibrer entre deux composants essentiels au bon déroulement de la marche stratégique, et à la bonne gestion des ressources qui se trouvent dans la société.

Ces composants sont représentés dans le schéma qui suit :

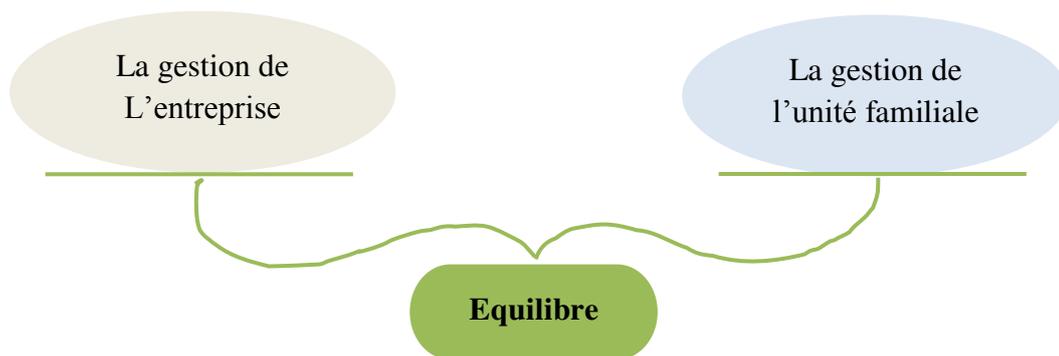


Figure 15 : Gestion des composants de l'entreprise familiale.

Source : réalisé par l'auteur.

Deux unités distinctives, l'unité familiale constituée d'un ensemble d'éléments qui forment ses forces et ses faiblesses, entre harmonie et discorde, et d'un autre côté l'entreprise aussi constituée de plusieurs éléments qui doivent s'assembler avec cohérence et efficacité.

Le mariage entre les deux éléments doit aller dans le sens de l'amélioration de la performance de l'entreprise et ce afin de mettre en valeur le potentiel apporté par un groupe de personnes déjà liés par les liens du sang. Pour cela, les facteurs négatifs imprégnés au sein du noyau familial et qui ont un impact direct sur l'entreprise doivent être corrigés.

Les mesures nécessaires afin d'estamper les freins à la performance de l'entreprise familiale résident dans des stratégies de gestion des facteurs qui nuisent au bon développement et à la croissance de l'activité de la firme, ceci passe par:

1.1.La gestion des conflits:

Comme il a été noté lors de la précédente section, les conflits au sein de l'entreprise familiale viennent à l'encontre de la pérennité de l'entreprise. Dans ce sens-là, les études de

Sorenson en 1999 ont permis de démontrer qu'il été possible de mettre en place des stratégies permettant de fluidifier les points de désaccord ou de conflits d'intérêts qui peuvent surgir entre associés, actionnaires et dirigeants de l'entreprise. Ces stratégies sont les suivantes :

1.1.1. Stratégie compétitive de résolution des conflits :

Cette stratégie consiste à mettre en avant le potentiel des collaborateurs afin de faire valoir leurs compétences respectives. Elle consiste à mettre à l'épreuve les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise et qui cherchent à avoir une place dans la direction et ce grâce à la réalisation avec succès d'un projet ou encore par la concrétisation d'un marché...etc.

Le point positif de la stratégie compétitive de résolution des conflits est que le résultat est plus bénéfique à l'entreprise qu'à l'unité familiale, en raison des résultats positifs de la compétition, mais en point négatif, incombe au fait que l'esprit de compétition peut générer encore plus de conflit entre les membres de la famille. Chacun cherche son propre intérêt au détriment de celui des autres.

1.1.2. Stratégie intermédiaire :

Dans ce cas, il y a une certaine collaboration qui s'installe entre les membres de la famille, l'ensemble du groupe travail ensemble en essayant de prendre en considération l'intérêt de tous, pour cela il y a des compromis qui s'effectuent afin de préserver la paix et éviter les conflits.

Cette stratégie est aussi bénéfique pour l'entreprise que pour l'unité familiale car, l'ensemble des intérêts convergent vers un seul but, la pérennité de l'activité familiale. C'est donc une stratégie qui est préconisée pour régler les désaccords qui surgissent au sein de la boîte.

1.1.3. Stratégie de réconciliation :

La stratégie de réconciliation est une stratégie qui intervient lors d'un différend qui a éclaté au sein de la famille et qui a eu des conséquences néfastes sur l'activité mais surtout sur la famille. Dans ce cas précis, il y a une nécessité à reconstruire l'unité familiale car elle constitue la base sur laquelle repose l'entreprise, en effet sans les membres d'une famille unie, l'entreprise ne peut exister.

Par conséquent, il est préconisé de prendre en considération les intérêts d'autrui, dans le but de reconstruire les liens qui unissent les membres de la famille.

Le schéma suivant reprend la présentation de Sorensen des stratégies de résolution des conflits familiaux dans l'entreprise et met en valeur trois types de stratégie:

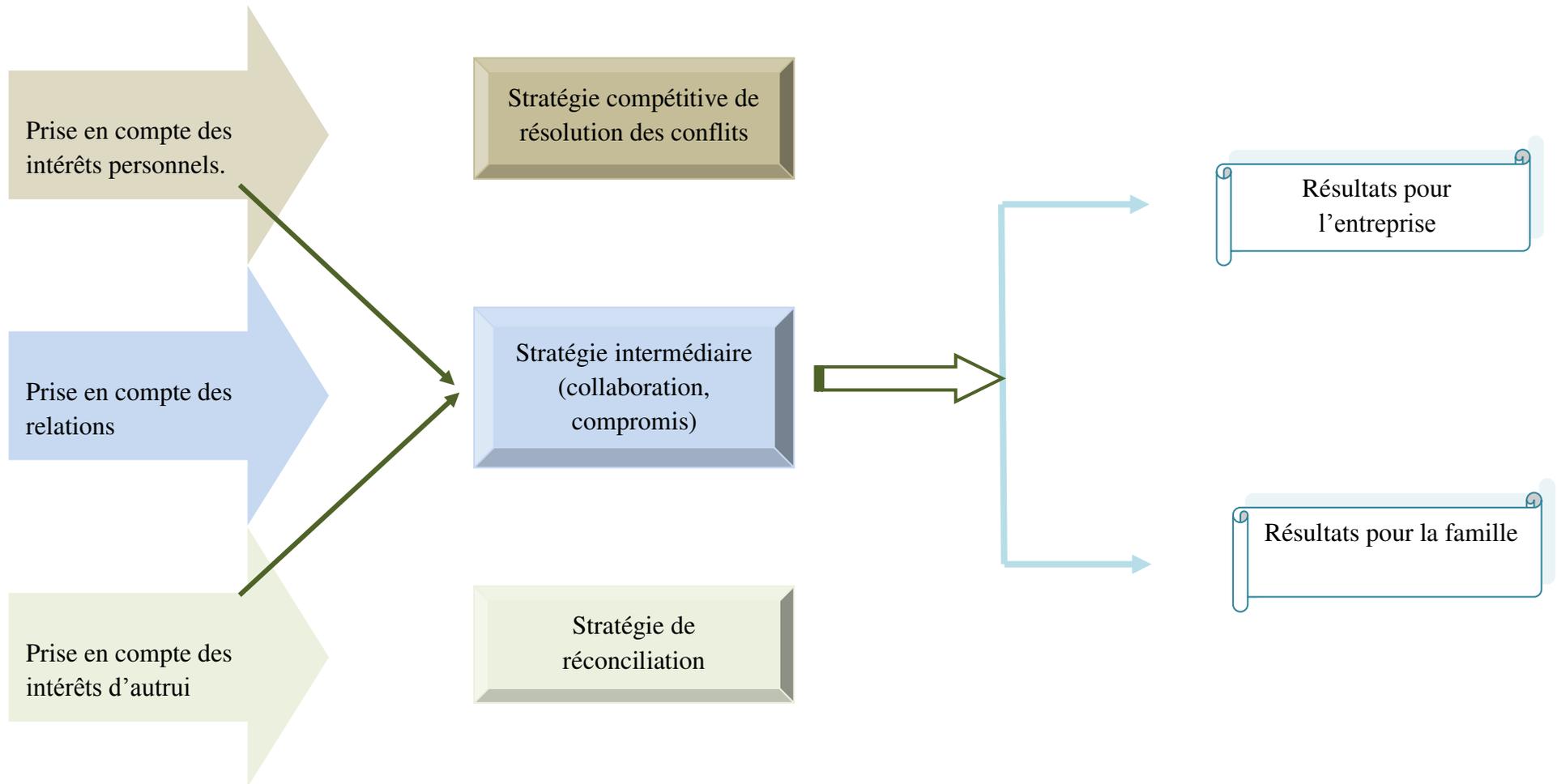


Figure 16 : schéma portant la résolution des conflits familiaux. Source : Sorensen (1999)

L'analyse du graphe :

➤ *La stratégie compétitive de résolution des conflits :*

Dans le cadre de cette stratégie, les intérêts personnels des collaborateurs rentrent en compétition, c'est-à-dire que chaque membre est animé par ses propres ambitions au détriment de ceux des autres, par conséquent une compétition est installée entre eux et les pousse à avoir les meilleurs résultats possibles, ce qui ne peut avoir que des conséquences positives sur les résultats de l'entreprise, car les potentiels du personnel sont mis sous tension afin d'en retirer le maximum de profit.

➤ *La stratégie intermédiaire (collaboration, compromis) :*

La stratégie intermédiaire dite aussi de « collaboration ou de compromis » est considérée comme étant une stratégie médiatrice car elle prend en considération les intérêts des uns et des autres sans affecter les relations qui les lient.

Une stratégie autant bénéfique pour l'entreprise que pour les membres de la famille car les résultats obtenus sont en faveur de la réconciliation et par conséquent à l'amélioration des relations, et dans la même optique d'un autre côté, elle favorise l'amélioration du climat de travail et donc vers une meilleur performance.

➤ *La stratégie de réconciliation :*

Une stratégie basée principalement sur la résolution des conflits qui freine l'activité de l'entreprise et qui détériore les relations de la famille. Le recours à ce type de stratégie à pour fin l'amélioration et la préservation des relations familiales avant l'intérêt de l'entreprise.

D'autres études ont par ailleurs, mis en évidence d'autres solutions à apporter aux conflits générés au sein des entreprises familiales, notamment celle proposée par Lank qui a fait ressortir trois stratégies présentées dans le schéma suivant:

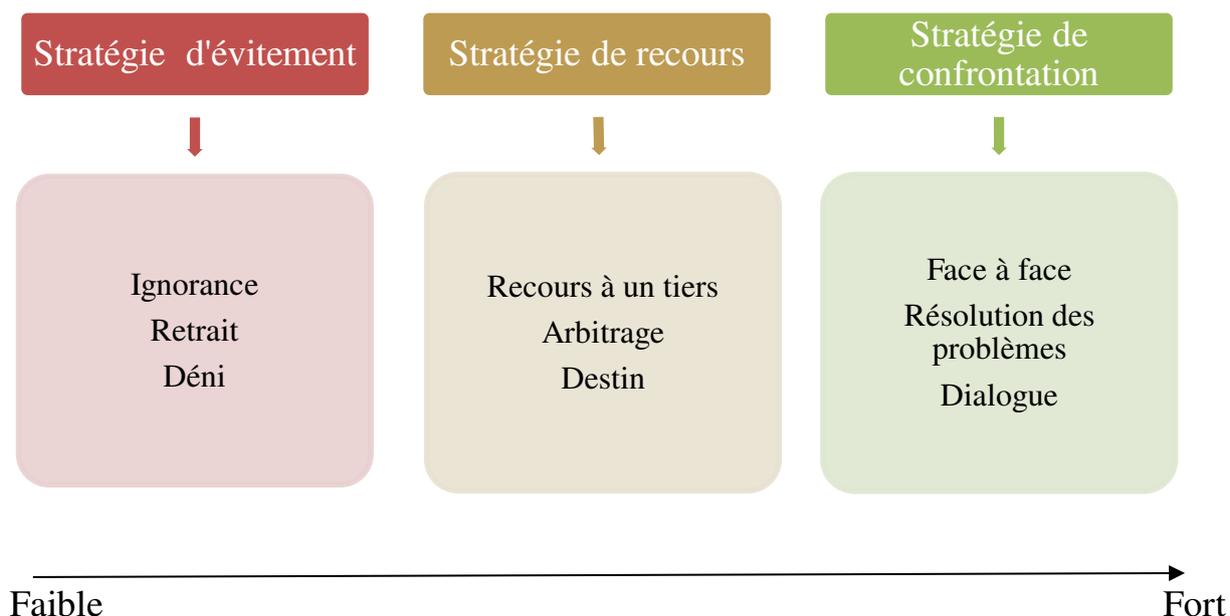


Figure 17 : Les stratégies de résolution des conflits.

Source : Lank (1997).

a) *La stratégie d'évitement* : dans ce cas les personnes, membres de la famille, cherchent à éviter la confrontation et préfèrent rester dans le déni, oublier le désaccord ou encore le mettre de côté, dans le but de ne pas amplifier le problème ou encore de ne pas l'envenimer.

Cette stratégie ne résout pas le conflit instantanément mais en contrepartie, elle permet de faire perdurer l'activité de l'entreprise.

b) *La stratégie de recours* : cette stratégie se présente lors d'un désaccord entre deux personnes qui maintiennent leurs positions dans le conflit qui les oppose, et ne trouvent, par conséquent, aucune solution à celui-ci, ils se ressoudent alors à faire appel à une tierce personne appelé « arbitre » afin d'avoir son opinion et pouvoir trancher sur le problème.

c) *La stratégie de confrontation* : est une stratégie qui consiste à garder le problème entre les membres de la famille afin de conserver en « privé » le conflit. Dans ce cas précis le désaccord doit être résolu car sa persistance peut avoir des impacts négatifs sur l'activité de l'entreprise, pour cela la confrontation grâce à un dialogue, un échange des points de vue de chaque partie, et une communication franche permette de mettre au clair le différend.

1.2. Organiser la succession :

L'opération de succession représente une démarche délicate au sein d'une entreprise familiale, en effet, car elle a un impact directement sur le devenir de la société, sa pérennité, son développement ainsi que sa performance.

1.2.1. Définition de la succession :

La succession est le processus par lequel le pouvoir se transmet d'une personne à une autre. Dans le cas de l'entreprise familiale cela s'effectue de génération à une autre. Par conséquent réussir la succession représente un gage de continuité pour l'entreprise, elle constitue l'un de ses objectifs les plus déterminants pour sa survie.

Qualifié aussi de dauphin, d'héritier ou encore de remplaçant, le successeur a pour devoir de continuer le travail précédemment commencé, de l'améliorer, ainsi que de le faire perdurer dans le temps.

1.2.2. L'organisation de la succession :**1.2.2.1. Le choix du successeur :**

Plusieurs compétences sont attendues d'un successeur afin qu'il réponde aux besoins de la direction, ces compétences sont présentées dans le tableau suivant :

| Compétences | Auteurs |
|---|---|
| Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planifier le long terme, ➤ Elaborer une vision claire de l'avenir de l'entreprise. | Mouline 2000, Chrisman et al 1998, Stavrou et al 2005. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminer une mission et des objectifs clairs cohérents avec le passé de l'entreprise. | Mouline 2000 ; Steier 2001. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Communiquer sa vision, donner l'exemple et susciter l'engagement. | Mouline 2000. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprendre le secteur d'activité et ses particularités. | Cabera-Suarez et al 2001, Cabera-Suarez 2005, Ibrahim et al 2004. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Déceler les opportunités d'affaires. | Fiegener et al 1996, Mouline 2000. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entretenir de bonnes relations avec les clients et les fournisseurs. | Fiegener et al 1996. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Intégrer le réseau du prédécesseur. | Goldberg 1996 ; Steier 2001. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Développer son propre réseau. | Barach et al 1988, Steier 2001. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Savoir gérer la succession : restructuration. | Goldberg 1996 , Steier 2001. |
| Gestion courante de l'entreprise centrée sur les résultats | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprendre le produit ou le service (technique). | Chrisman et al 1998, Steier 2001, Malinen 2001. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gérer les finances. | Chrisman et al 1998, Ibrahim et al 2004. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gérer le marketing. | Chrisman et al 1998. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gérer les ventes. | Chrisman et al 1998. |

| | |
|---|---|
| ➤ Organiser les activités de l'entreprise. | Steier 2001. |
| ➤ Déléguer des responsabilités. | Steier 2001. |
| Résolution de problèmes et de prise de décision | |
| ➤ Résoudre des problèmes correctement. | Cabera-Suarez et al 2001, Chrisman et al 1998. |
| ➤ Prendre des décisions et en assumer la responsabilité. | Barach et al 1988 ; Barach et Ganitsky 1995, Chrisman et al 1998, Stavrou et al 2005, Ibrahim et al 2004. |
| ➤ Innover, prendre des risques. | Chrisman et al 1998, Mouline 2000. |
| Gestion des relations interpersonnelles et influence | |
| ➤ Entretenir de bonnes relations avec autrui. | Barach et Ganitsky 1995, Feigener et al 1996. |
| ➤ Savoir communiquer (écrit et oral). | Cabera-Suarez et al 2001, Ibrahim et al 2004. |
| ➤ Savoir motiver. | Cabera-Suarez et al 2001, Ibrahim et al 2004. |
| ➤ Se faire respecter des employés. | Chrisman et al 1998. |
| ➤ Savoir collaborer. | Chung et Yuen 2003, Stavrou et al 2005. |
| ➤ Savoir résoudre les conflits. | Ibrahim et al 2004. |
| Gestion de soi | |
| ➤ Faire preuve d'autonomie. | Lansberg et Astrachan 1994. |
| ➤ Avoir confiance en soi. | Chrisman et al 1998, Steier 2001. |
| ➤ Avoir le sens des responsabilités. | Barach et al 1988. |
| ➤ Faire preuve d'initiative. | Barach et al 1988. |
| ➤ Faire preuve de créativité. | Barach et al 1988, Chrisman et al 1998. |
| ➤ Connaitre ses forces et ses faiblesses. | Cabera-Suarez et al 2001. |
| Gestion des relations familiales | |

| | |
|--|---|
| <p>➤ Entretien d'une bonne relation avec les prédécesseurs.</p> | <p>Cabera-Suarez 2005, Cunningham et Ho 1994, Davis et Harveston 1998, Ibrahim et al 2001, Lansberg et Astrachan 1994, Morris et al 1997, Wang et al 2004.</p> |
| <p>➤ Entretien de bons liens avec tous les membres de la famille impliqués ou non dans l'entreprise.</p> | <p>Barach et Ganitzky 1995, Cabera-Suarez et al 2001, Chrisman et al 1998, Chung et Yuen 2003, Davis et Harveston 1998, Dyck et al 2002, Fiegenger et al 1996, Garcia-Alvarez et al 2002, Goldberg 1996, Ibrahim et al 2004, Morris et al 1997, Steier 2001, Wang et al 2004.</p> |

Tableau 16 : Les compétences attendues d'un successeur.

Source : Louise CADIEUX « LA TRANSMISSION DES PME FAMILIALES: UNE ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES COMPETENCES DES SUCCESEURS » HEC Paris, Page 06, 2008.

En résumé, Mouline (2000) écrit « qu'un successeur efficace sera doté d'une capacité cognitive susceptible d'élaborer des visions, de comprendre les caractéristiques clés des situations qui peuvent être incorporées à ces visions, et de mettre en œuvre les conditions nécessaires pour transformer cette dernière en réalité ».

a) Successeur interne :

Le choix du successeur a été pendant longtemps réservé à l'héritier masculin, représenté comme étant « l'homme fort » de la famille, pouvant ainsi porter le poids des responsabilités du dirigeant. Des travaux dans ce sens menés par (Dumas, 1989 ; Vera et Dean, 2005) ont eu pour résultat principal que les héritières, soit les descendantes filles étaient « invisibles ».

La principale raison à cela est due au fait que « les filles ont des difficultés à faire reconnaître leurs compétences managériales et à être reconnues comme successeuses légitimes aux yeux de leurs parents »²⁹.

Il est aussi remarqué dans ce type d'entreprise et d'ailleurs c'est le cas, au fait de leur spécificité, que l'enfant du dirigeant, ou encore un membre interne à l'entreprise soient favorisés par rapport à un successeur externe et ce au fait de plusieurs raisons :

²⁹ Christina CONSTANTINIDIS, « Entreprise familiale et genre », revue française de gestion N°200/2010, Ed LAVOISIER.

- Dans l'optique de garder la gestion de la boîte entre les mains de la famille.
- Un membre interne à l'entreprise connaît déjà les valeurs, les principes ainsi que les concepts à perdurer au sein de l'entreprise et pourra de ce fait constituer les orientations stratégiques à prendre.
- Ils sont plus aptes à remplir la tâche du dirigeant car ils connaissent déjà les rouages du fonctionnement de la société, par exemple comment entretenir les relations avec les fournisseurs et les clients ? Ou encore comment perdurer les traditions qui sont ancrées installées par les membres de la famille dans l'entreprise?
- Selon Anderson et Reeb dans leurs recherches ont eu pour résultat marquant que les grandes entreprises familiales gouvernées par les successeurs (enfants héritiers) accomplissent des performances semblables à celles réalisées par le fondateur et ce plus particulièrement lorsque le successeur est membre de la famille et non externe à l'entreprise.³⁰
- En outre, d'après Dherment, lorsque l'entreprise est performante le dirigeant préfère avoir un successeur interne à l'entreprise car ce dernier contribue dans la réalisation de ces résultats, par conséquent, il est plus apte à les poursuivre qu'un successeur externe. Par contre, selon les travaux de Perez-Gonzales (2002), dans le cas où l'entreprise a une situation défavorable, le dirigeant aura plus tendance à opter pour un manager externe.

a).1. Avantage de transmettre l'entreprise à un successeur membre de la famille :

Le choix d'un successeur interne et membre de la famille à des avantages qui ressortent et sont présentés comme suit :

- *Connaissance et savoir-faire établis* : en effet, les valeurs partagées au sein de l'entreprise sont déjà acquises du fait que le futur successeur a déjà baigné dans le bain des traditions prodiguées par la famille et ce lors de son développement personnel.
- *Meilleur ténacité en temps de crise* : L'un des principaux avantages d'une entreprise familial est qu'elle est constituée de plusieurs membres d'une même famille en terme général unis. Cet avantage est d'autant plus confirmé, en temps de crise où les périodes sont extrêmement difficiles, chacun a besoin de l'aide d'une autre personne.

³⁰ Christiane BUGHIN, Olivier COLOT, Alain FINET, « Entreprises familiales et gouvernance cognitive : quelle transmission » Revue « Management et avenir », N°37/7/2010, page :352. ED : Management prospective

Par conséquence lorsque ces liens existent déjà dans le groupe cela va pousser l'ensemble des actions entamées vers la même direction.

➤ *Volonté de porter l'entreprise vers un avenir prospère* : L'engagement d'un successeur interne est plus important, car ayant vécu les épreuves passées au sein de la société, il a une meilleure connaissance des affaires de la boîte qu'un successeur externe, et peut de ce fait prendre les décisions adéquates ainsi que les orientations stratégiques nécessaires au bon développement de l'entreprise.

➤ *Transmettre à une personne de confiance* : en effet, la transmission d'une entreprise n'est jamais une tâche facile, de ce fait, avoir quelqu'un qui est déjà présent dans le cercle de connaissance quotidien, peut aider à se défaire du poste de dirigeant et à le transmettre à la génération suivante.

a).2. Inconvénients de ce type de transmission :

➤ *Manque de délimitation des tâches* : du fait que le futur successeur a participé dans l'activité de l'entreprise, celui-ci peut ne pas connaître la limite des tâches qui lui sont attribuées dans le sens où il y a deux possibilités : soit il accumule ses tâches de dirigeant mais il les associe avec d'autres tâches et ce afin d'avoir la certitude que le travail marche bien, ou au contraire, il se délaisse de nombre de ses tâches de dirigeant en les déléguant à d'autres personnes.

➤ *Manque d'impartialité* : en effet, être successeur au sein d'une famille, peut avoir l'inconvénient de ne pas connaître la limite de ce qui doit être attribué ou pas. Être le dirigeant d'une entreprise familiale ne veut pas dire favoriser certaines personnes par rapport à d'autres, comme par exemple en privilégiant les membres de la famille au détriment du personnel de l'entreprise.

➤ Le risque de conflit est très important : car promouvoir une personne en lui attribuant le poste de dirigeant signifie que d'autres personnes qui font aussi partie de la famille soit frères et sœurs ou encore cousins ont été désavantagés. Ceci est la source principale de conflit qui peut être créé et par conséquence peut avoir des représailles sur la santé de la société.

a).3. Choix de ne pas reprendre l'entreprise familiale:

Plusieurs raisons font que l'héritier de la boîte familiale se détourne de la prise de commande de l'affaire créée par les générations précédentes, ces raisons en sont multiples, et sont présentées dans le tableau suivant :

| | Fils | File | moyen |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Manque d'espérance de croissance | 50.3% | 42.8% | 45.8% |
| Manque de compétence | 22.2% | 45.3% | 36.0% |
| Confort du travail actuel | 23.8% | 12.3% | 16.9% |
| Insuffisance du niveau de vie | 21.1% | 9.1% | 13.9% |
| Stabilité en restant salarié(e) | 9.2% | 15.2% | 12.8% |
| Désaccord de la famille | 10.3% | 6.5% | 8.0% |
| Autres | 13.5% | 15.9% | 15.0% |

Tableau 17 : Les raisons de la non prise de commande par l'héritier.

Source : SHINATO Teruo, KAMEI Katsuyuki, KURASHINA Toshiki CONVERGENCES ET DIVERGENCES INTERNATIONALES DES PROBLEMES AUTOUR DE L'ENTREPRENARIAT FAMILIAL - CAS DES ENTREPRISES FAMILIALES AU JAPON –(METI, 2005, p.190).

b) Successeur externe :

Exception faite, dans certains cas, le choix peut aussi se tourner vers un successeur externe et ce par manque d'héritiers (trop petits ou inexistant) ou encore par manque de compétences suffisantes afin de relever la tâche qui incombe au poste de dirigeant, en raison aussi de conflits familiaux, ou enfin parce que la situation de la société est défavorable et qu'il est préférable de vendre à un repreneur externe.

« Stavrou (1999) a interrogé 153 étudiants américains et a constaté que plus de 20 % des répondants n'ont pas l'intention de travailler dans l'entreprise familiale. Ambrose (1983, p. 53) montre également que plus les enfants ont un niveau d'éducation élevé, moins ils sont intéressés par la reprise de l'entreprise familiale. »³¹

Avoir recours à un successeur externe peut aussi avoir des avantages. De nouvelles compétences, un nouveau savoir-faire, de nouvelles idées innovantes qui pourraient modifier les orientations stratégiques et améliorer de ce fait la performance de l'entreprise.

Selon une étude réalisée par HEC-ULG effectuée pour le compte de l'Institut de l'entreprise familiale, dans 92% des cas d'entreprises familiales où il y a eu recours à un successeur externe, il a été constaté une amélioration de la performance de l'entreprise, dans 78% des cas une professionnalisation de la gestion, et enfin 72 % des cas une gestion plus objective et plus rigoureuse. A contrario, il a été constaté aussi une certaine tension dans 2.4% des cas, plus précisément au sein des membres de la famille à hauteur de 2%.

Tableau 18 : Voici le tableau des avantages et inconvénients de la succession externe :

| | Avantages | Inconvénients |
|--|---|--|
| Vente à un concurrent | Possibilité de récupérer un capital intéressant pour le dirigeant et les membres de sa famille. | Possibilité de pertes d'emplois ou de fermeture de l'entreprise. Retrait rapide du dirigeant. Perte du savoir-faire. |
| Vente à un tiers de façon partielle ou totale | | |
| Fusion avec une autre entreprise | | |

Source : Brouard et Cadieux (2007).

b).1. Les qualités d'un bon successeur :

La sélection d'un nouveau dirigeant à la tête de l'entreprise est un processus primordial pour la santé future ainsi que les performances de la boîte. Il doit pour cela répondre à des critères portant sur sa personnalité : charismatiques, dynamique, fort moralement, leader, ayant de l'autorité, des capacités intellectuelles nécessaires ainsi que des compétences techniques et relationnelles.

³¹ Christiane BUGHIN, Olivier COLOT, Alain FINET, « Entreprises familiales et gouvernance cognitive : quelle transmission » Revue « Management et avenir », N°37/7/2010, page :352. ED : Management prospective.

b).2. L'engagement du successeur dans l'entreprise familiale :

Sharma et Irving, en 2005, ont identifié quatre modèles d'engagement de successeur¹ :

- **L'engagement affectif :** cet engagement porte sur une volonté marquée du successeur ainsi que sur son ambition de remplacer le fondateur, et poursuivre ce qu'a été entrepris.
- **L'engagement normatif :** Dans ce cas, il y a une certaine détermination à respecter les normes imposées par les membres de la famille, soit dans l'optique de « rentrer dans les normes ».
- **L'engagement impératif :** Cet engagement surgit lorsqu'il n'y a pas d'autres solutions possible, soit en raison de manque d'autres successeurs ou encore en raison de temps de crise, ...etc.
- **L'engagement calculateur :** Il porte sur l'ambition du successeur de reprendre le flambeau, motivé seulement par ses intérêts personnels.

1.2.2.2. Le processus de succession :

Six variables essentielles rentrent en jeu dans le processus de succession, selon J.G. Merigot, G. Hirigoyen (1987, p. 781) :

- Le lien avec le créateur,
- L'âge du dirigeant,
- Le secteur d'activité,
- L'ouverture ou non du capital social,
- La taille de l'entreprise,
- La présence ou non d'héritier(s) intéressé(s).

Chacune de ces variables a un impact direct dans la démarche de succession, chacune a par conséquent son importance et doit être prise en considération.

En outre, Les étapes par lesquelles passe le processus de succession managériale sont des étapes assez délicates qui nécessitent beaucoup d'attention. A travers les lectures effectuées autour de ce thème, il est relevé que l'enchaînement de la succession en termes général recouvre quatre étapes successives soit :

- **L'initiation :** l'étape de l'initiation s'inscrit dans la phase de prise de connaissance de l'entreprise et de son fonctionnement (dans le cas d'un successeur externe) ou encore dans la phase d'initiation au poste de gouvernance (dans le cas d'un repreneur interne).

➤ L'intégration : lors de cette étape, le futur successeur passe par plusieurs formations permettant de peaufiner ses connaissances concernant la gestion de l'entreprise dans laquelle il va s'intégrer. Il occupe alors un poste partiel ce qui lui permet de se familiariser avec l'environnement interne de l'organisation.

➤ Le règne-conjoint : est phase intermédiaire qui consiste pour le cédant à transmettre l'ensemble des consignes, des tâches et des actions à poursuivre et à respecter afin de pérenniser l'entreprise dans le sens des valeurs qu'elle partage. Pour cela, le prédécesseur et le successeur travaillent côte à côte dans le but de transférer pouvoir et responsabilité.

➤ Le retrait du cédant : lors de cette étape, le nouveau successeur est dorénavant titulaire du poste de dirigeant, il a par conséquent la total responsabilité de la tâche de chef d'entreprise à accomplir. Le cédant n'a, par conséquent, que le choix de se retirer.

1.2.2.3. Les stratégies à l'origine du succès d'une succession :

Barach et al. (1988) à travers ses études a défini deux stratégies de mise en place du successeur :

➤ *Low-level entry strategy* (stratégie d'intégration par le bas) :

Dans ce cas, le repreneur doit commencer en bas de l'échelle afin de maîtriser l'ensemble du processus de production ou de commercialisation et pouvoir par la suite intégrer les orientations stratégiques les plus adéquates pour la société. L'intégration est d'autant plus acceptée par les salariés, du fait de ce premier échange effectué. Les avantages de cette stratégie pour le successeur est de s'imprégner des valeurs et principes ancrés dans l'entreprise, il en identifie ainsi mieux son identité et le savoir-faire propre constitué par le fondateur.

➤ *Delayed entry strategy* (stratégie d'intégration retardée) :

Cette stratégie consiste pour le successeur à commencer sa carrière dans une entreprise concurrente afin d'acquérir une expérience extérieure, et ce en dehors du contexte familial. Cette méthode permet d'avoir une vision différente de celle qui existe déjà au niveau de firme familiale, d'avoir de l'expérience afin d'enrichir les compétences et le savoir-faire de la boîte. Les avantages de cette stratégie sont d'apporter de nouvelles techniques, de l'innovation, d'avoir aussi un jugement objectif et connaître les opportunités possibles et existantes dans l'environnement de l'entreprise.

1.3. Améliorer la gouvernance au sein de l'entreprise familiale :

1.3.1. Définition de la gouvernance :

Selon Charreaux, « Le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions, autrement dit, qui gouvernent leurs conduites et définissent leurs espaces discrétionnaires »³².

Dans le cas des entreprises familiales, la gouvernance est censée assurer un équilibre et une compatibilité entre les objectifs économiques et sociaux en se servant des caractéristiques spécifiques de ce type d'entreprise.³³

Les études réalisées par Steir en 2003, ont présentés trois types de gouvernance qui peuvent fonctionner au sein de l'entreprise familiale et qui permettent d'effacer le phénomène de népotisme.

➤ Type N°1 de gouvernance:

Selon l'explication de Steir, le fondateur mettra à disposition de ses collaborateurs des ressources matérielles et financières et leur laissera le libre usage de ces ressources, ceci revient à des qualités propres à la personnalité du dirigeant représentées par - l'altruisme et la confiance-. Ici, c'est bien le bien-être de la famille qui prime au détriment d'une fructification des bénéfiques.

➤ Type N°2 de gouvernance:

Dans ce deuxième type de gouvernance, le dirigeant investira les ressources qui sont à sa disposition dans les transactions économiques afin d'avoir un retour en terme de flux financiers. Ici la gouvernance s'inscrit dans une logique de maximisation des profits, soit une recherche d'amélioration des profits qu'une recherche de pérennité sociale dans la famille.

➤ Type N°3 de gouvernance:

Dans ce troisième type de gouvernance, il y a un sorte d'équilibre entre le bien-être de la famille et la bonne santé de l'entreprise, soit un mariage entre les deux types de gouvernance préalablement cités, cela se concrétisera par un investissement des ressources sur les marchés financiers, mais dans ce cas l'ensemble des bénéfiques générés reviendront au profit des

³² Charreaux G, « Le gouvernement des entreprises », édition Economica, 1997, page 1.

³³ Ahmed TESSA ; Lyés GHEDDACHE, les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales », IDARA, revue de l'Ecole Nationale d'Administration, volume 19, N°2-2009 N°38.

membre de la famille. En créant ainsi une boucle, car une partie de l'argent perçu est réinvestit.

A partir des types de gouvernance présentés ci-dessus, l'enchaînement des conséquences et des résultats de l'application des deux premiers types sont développé dans le tableau suivant consécutivement :

- Le premier type représenté par le père protecteur.
- Le deuxième type par le modèle du père abusif :

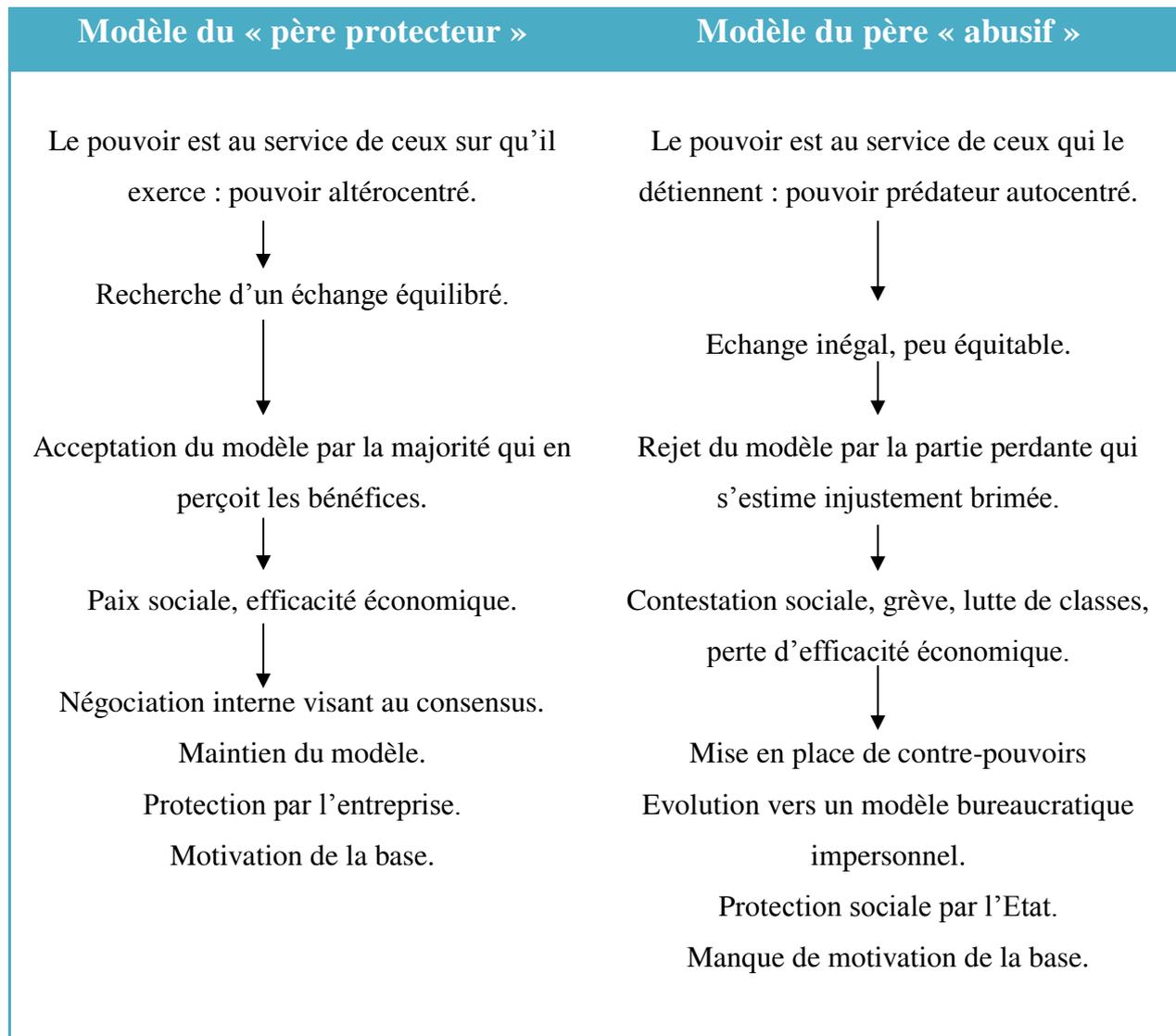


Tableau 19 : Le modèle de gouvernance.

Source : de Maricourt (1994).

Afin de palier à ces insuffisances, il a été mis en place des mécanismes qui permettent de faciliter le mode de gouvernance, ces mécanismes forment ce qui est appelé:

1.3.2. La charte familiale :

Représentée comme étant un document confidentiel, la charte familiale a été instaurée dans l'esprit de faciliter la gouvernance de l'entreprise de type familiale. Elle peut dès lors être définie comme étant un acte qui reprend l'ensemble des règles et des principes à respecter par les membres de la famille, des règles de fonctionnement qui concernent la gestion de l'entreprise, dans tous ses aspects, il peut aussi comporter la vision du futur de l'entreprise, les objectifs à atteindre, il prend aussi en considération le processus de succession. Il peut comporter, en outre, la stratégie de l'entreprise ainsi que sa fonctionnalité...etc.

La charte familiale est à la base instaurée par les membres de la famille en commun accord, lorsque celle-ci est nombreuse et lorsque l'entreprise est passée entre les mains d'au moins une génération. Son intérêt étant de garder une certaine cohésion et une cohérence dans la marche à suivre de l'entreprise, mais aussi de renforcer la structure de sa gouvernance ainsi que ses liens familiaux.

Selon Sophie VELGE, CEO de FBNet Belgium, « Pour commencer, il existera des critères clairs auxquels devront satisfaire tous ceux qui désirent jouer un rôle de dirigeant : détenir deux diplômes, parler trois langues et avoir au moins quatre années d'expérience à l'étranger, par exemple. Une telle objectivation réduit sensiblement le risque de tensions familiales. » Ce genre de critère est prédéfini dans la charte familiale au préalable afin d'éviter un quelconque conflit préjudiciable pour l'entreprise.

➤ Les avantages de la charte familiale :

Selon la revue « en vue 30 »³⁴ publiée en mars 2015, plusieurs avantages sont générés de l'élaboration d'une charte familiale :

D'une part, elle fait en sorte à ce que l'ensemble soit d'accord quant aux orientations et aux décisions à prendre, en mettant en place un accord unanime auquel tout le monde adhère. En raison des règles, des critères et des paramètres établis au tout départ dans cette charte, les désaccords et les conflits sont réduits grandement, ce qui par conséquence diminue les frustrations. Ces règles peuvent concerner un ensemble de points délicats, notamment l'affectation des tâches ainsi que les modalités de cession d'action entre futurs héritiers. Enfin l'instauration d'une charte familiale peut créer un climat de confiance face aux banquiers et assurances car elle représente un gage de bonne entente entre actionnaire membre de la famille et par conséquence gage d'un bon fonctionnement de l'entreprise à court, moyen terme.

La charte peut toujours être revue à tout moment afin d'y apporter d'éventuelle modification.

³⁴ Elaborée en collaboration avec Eric Van Hoof - EY Réviseurs d'Entreprise, Stefan Olivier - EY Réviseurs d'Entreprise, Wout Coppens - associé EY Tax Consultants, Erik Van den Brempt - directeur EY Transaction Advisory Services, qui font partie de l'organisation « EY Building a better working world ».

➤ Les inconvénients de la charte familiale :

En raison de l'absence d'une quelconque valeur administrative, ce document a une valeur purement morale.

La charte familiale reste un document propre à chaque famille, elle est rédigée au niveau d'un comité de famille.

1.3.3. Le comité familial ou encore un conseil de famille:

Lors de la création d'une entreprise familiale ce qui est au prime à bord remarqué, est que lorsque un problème ou un contre temps surgit les membres de la famille au poste de dirigeant ont tendance à se réunir de manière informelle, et ce à travers des rassemblements impromptus et inopinés afin de prendre des décisions rapidement et de régler le problème posé.

Dès lors que la famille s'agrandit, et que le nombre de personne de la même famille travaillant ensemble devient important, ce genre de prise de décision est alors insuffisant, car le problème évolue avec la taille de l'entreprise et de ce fait, la présence de plusieurs personnes concernées par le problème est nécessaire, des discussions significatives deviennent alors indispensables. Et c'est pour cela qu'un caractère plus officiel de ces rassemblements devient obligatoire, c'est là où le comité de famille intervient.

Appelé aussi conseil de famille, le comité de famille est un organe indépendant du conseil d'administration. Il rassemble les membres de la famille uniquement, qu'ils soient actifs ou non actifs dans l'entreprise (les actionnaires étrangers ou extérieurs ne sont pas conviés) afin de discuter des discordances qui se posent à eux et qui affectent la gestion de l'organisation.

L'intérêt du comité de famille réside, selon Ivan Lansberg, ³⁵ dans les points suivants:

- « Être le lien principal entre la famille, le conseil d'administration et la direction.
- Suggérer et discuter des noms des candidats pour l'adhésion au conseil d'administration.
- Élaborer et réviser les documents relatifs à la position de la famille sur sa vision, sa mission et ses valeurs.

³⁵ *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer et Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

- Élaborer et réviser les politiques familiales, telles que l'emploi familial, la rémunération et les politiques relatives à la détention d'actions par la famille.
- Aborder les autres affaires importantes pour la famille. »

2. Reconfiguration des membres de la famille dans le staff managérial :

2.1. Le système : entreprise familiale :

Définition du système familial :

Pour Kepner (1983), un système familial se concrétise suivant la manière dont il fait face aux effets néfastes générés à partir des conflits familiaux, aux divergences d'opinion et d'intérêt, mais aussi à une certaine capacité à faire face aux changements et à l'accepter,...etc.

De ce fait, « L'entreprise familiale est vue comme un système composé :

- 1) D'un sous-système familial composé de l'histoire, des traditions, du cycle de vie familial,
- 2) D'un sous-système entreprise comprenant les stratégies et les structures mises en place pour créer de la valeur.
- 3) D'un sous-système composé d'individus, membres de la famille caractérisés par leurs centres d'intérêt, leurs aptitudes et leurs degrés de participation dans les processus de contrôle et de direction. »³⁶

Il est dès lors possible de représenter le système famille par le schéma suivant :

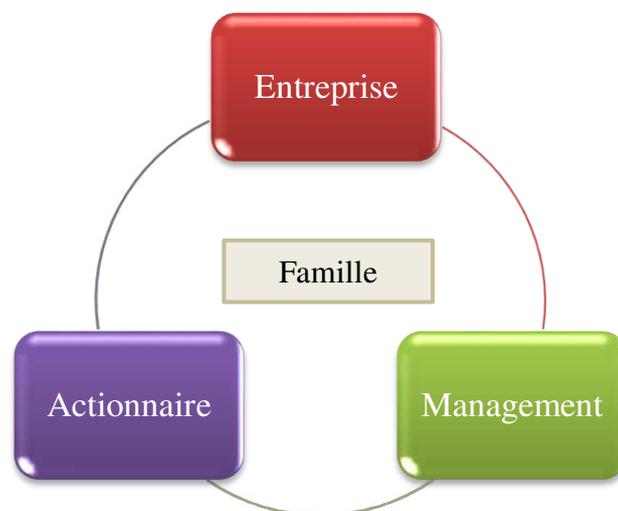


Figure 18 : Le système famille.

Source : réalisé par l'auteur.

³⁶ Sihem BEN MAHMOUD-JOUINI, Alain BLOCH, Sophie MIGNON « Capacité d'innovation des entreprises familiales pérennes, proposition d'un cadre juridique et méthodologique », LAVOISIER, revue française de gestion, 2010/1, n°200, page 111 à 126 ;

« Chaque sous-système nécessite ainsi ses propres mécanismes de gouvernance : conseil de famille pour la famille, conseil d'administration pour le management, assemblée des actionnaires pour la propriété. »³⁷

La structure familiale comporte un système complexe, portant sur des liens très différents d'une famille à une autre, sur des antécédents familiaux qui peuvent unir les membres de la famille ou au contraire les rendent alambiqués. Ces deux situations sont à l'opposées l'une de l'autre.

Concernant la première, il y aura une certaine synergie, soit une volonté marquée et unifiée de vouloir améliorer la performance de la société. En ce qui concerne le deuxième cas, il pourrait donner lieu à une divergence d'intérêt qui nuira à terme à la pérennité de l'entreprise. L'idée étant de favoriser un système qui crée cette synergie, afin d'orienter les actions et intérêts de chaque membre de la famille vers un consensus qui unit les trois éléments, soit pouvoir intégrer la famille (actionnaire) dans l'entreprise et son management.

Selon Sophie Velge, CEO de FBN et Belgium, membre d'un réseau de grandes entreprises familiales belges, « Chacune a ses propres objectifs. La famille veut l'unité, l'harmonie et le respect mutuel. Pour l'entreprise, les finalités sont plus économiques et financières, comme le rendement et la productivité. Les actionnaires, enfin, veulent voir leur patrimoine s'accroître. »

3. Management et stratégie opérés au cœur de cette catégorie de firme dans l'esprit d'atténuer les barrières existantes :

Selon D. MILLER³⁸, la stratégie opérée au sein d'une entreprise familiale à adopter pour qu'elle soit pérenne et pour qu'elle utilise ses faiblesses comme force managériale, doit porter non seulement sur sa configuration mais aussi et surtout sur sa mise en œuvre.

D'après ce même auteur, l'exécution de la stratégie dépendrait plusieurs facteurs notamment : « la structure de l'organisation, les systèmes, les processus, les pratiques en

³⁷ Gérard HIRIGOYEN, « Concilier finance et management dans les entreprises familiales », revue française de gestion 2009/8-9 (n° 198-199), Ed : LAVOISIER. Pages 393-411.

³⁸ Classé comme le cinquantième chercheur en gestion le plus cité dans le monde par le « Journal of Management »

ressources humaines... ». L'amalgame de ces facteurs est alors dénommé le « design organisationnel ».³⁹

Les entreprises familiales ont tendance à saisir les opportunités les moins risquées, en s'engageant dans des marchés où il existe très peu de concurrence, où l'investissement est très peu attractif et où il est toute à fait possible d'émerger sans avoir de barrières lourdes qui pourraient altérer l'essor et le développement de l'entreprise.

Tableau 20 : Classement des options de financement par ordre de préférence:

| | Rang |
|--------------------------------|-------------|
| Bénéfice non distribués | 1 |
| Banque | 2 |
| Famille | 3 |
| Placements privés | 4 |
| Obligations | 5 |
| Externe | 6 |

Source :Philippe Vailhen, « construire pour durer : les entreprises familiales montrent la voie de la croissance durable » The Family business network, 2013.

Selon un article publié dans « l'Expansion management review »⁴⁰, les entreprises familiales aurait tendance et ce de manière générale à avoir un management étudié selon « une approche méritocratique»

³⁹ ALAIN BLOCH, LUIS FELIPE CISNEROS MARTINEZ, « Danny MILLER : de la stratégie aux entreprises familiales », revue française de gestion n°200-181-188, ed : LAVOISIER, Paris, 2010, page 185.

⁴⁰ Ecrit par Christian CASPAR, Ana Karina DIAS, Heins-peter ELSTRODT dans « Ces firmes familiales qui défient le temps », Ed : l'Expresse- Roularta, n°137, 2/2010, page 130.

Conclusion:

Lors de ce deuxième chapitre il a été soulevé l'ensemble des spécificités managériales des entreprises familiales qui construisent leur positionnement concurrentiel et fondent leur processus stratégique.

Un besoin de renforcement des sources de financement par des orientations choisies par l'ensemble, représente une priorité pour tous.

Le maintien aussi d'un équilibre et une certaine homogénéité du personnel est une priorité essentielle pour le quadrillage et la réalisation des objectifs assignés par la direction.

Cependant dans un autre côté, une firme familiale se trouve face à des contraintes qui font que sa survie au-delà de la deuxième si ce n'est même la troisième génération soit non accomplie.

Des défis d'ordre familiaux sont alors la principale cause à cela, problème de choix du successeur, privilèges accordés à un enfant au lieu d'un autre, népotisme...etc.

Plusieurs stratégies sont possibles et nécessaires à mettre en œuvre afin de palier à ces insuffisances et améliorer par la même occasion la gouvernance de l'entreprise. Ces stratégies ne peuvent être viables que dans le cas précis où l'ensemble des membres concernés par le conflit aient la volonté de résoudre le désaccord qui les lie et pouvoir ainsi se focaliser sur l'activité propre de l'entreprise.

L'ajustement de cette gouvernance passe par la nécessité de corriger certains réflexes nés de la relation entre le fondateur et ses descendants. Des réflexes qui nuisent à la bonne gestion de l'entreprise.

Introduction:

Les entreprises familiales représentent comme il a été soulevé lors du premier chapitre la quasi-totalité des PME ou encore TPE au niveau du territoire national (près de 98% des entreprises). Leur présence ainsi que leur part de marché n'est plus discutable dans l'environnement entrepreneurial algérien.

Cependant lors de la réalisation du travail de terrain de ce thème de recherche, il s'est avéré que la définition d'une entreprise familiale n'était pas vraiment claire pour certaines entreprises. En effet, bon nombre d'entre elles ne se reconnaissent pas en tant que telle, et ignorent même les critères qui les caractérisent.

Par conséquent, afin de pouvoir introduire une entreprise dans l'échantillon de recherche, un tri sélectif a été réalisé afin de mettre de côté les entreprises qui ne remplissent pas le caractère familial nécessaire pour l'accomplissement de ce cas pratique.

Le troisième chapitre de ce mémoire sera consacré à démontrer la résilience des entreprises familiales et leur capacité à croître dans un contexte économique particulier. Il sera alors aborder l'ensemble des résultats obtenus suite aux entretiens réalisés, auprès des dirigeants des entreprises familiales étudiées, portant sur les spécificités d'ordre opérationnelles, stratégiques et fonctionnelles suite à l'application de différents types de management.

Ce chapitre pratique est décomposé en trois sections contenant, tout d'abord, l'environnement dans lequel évolue ce type d'entreprise, tout en développant par la suite l'ensemble des caractéristiques qui constituent les entreprises familiales étudiées.

Dans la deuxième section, il sera mis en avant les orientations et manœuvres stratégiques dans lesquelles s'inscrivent les entreprises étudiées.

Et la dernière section de ce mémoire sera consacrée aux défis auxquels font face ces entreprises familiales et ce tant dans leur environnement interne qu'externe.

Section 1 : Démarche sélective des entreprises familiales, le choix de l'échantillon.

Dans la première section de cette étude de cas, il sera présenté dans un premier temps l'environnement dans lequel se trouvent les entreprises familiales étudiées, pour ensuite passer aux différentes caractéristiques essentielles de l'échantillon de l'étude réalisée. En outre, plusieurs limites ont été soulevées lors de l'étude de terrain, elles seront aussi détaillées dans cette section.

1. Description de l'environnement des entreprises étudiées :

On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. Pour cela l'entreprise doit surveiller en permanence son environnement car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et d'autre part, elle agit sur ce même environnement de manière positive (opportunités environnementales) ou de manières négatives (contraintes environnementales).

Il semble intéressant par conséquent de présenter les composants de l'environnement dans lequel interagissent les entreprises familiales étudiées.

1.1. L'environnement économique :

1.1.1. Définition de l'environnement économique :

Tout d'abord, un environnement économique par définition est constitué à partir de plusieurs facteurs qui influencent directement ou indirectement la vie d'une entreprise.

Ces facteurs sont d'ordre :

- Sociaux (démographie, chômage, habitude de consommation),
- Politiques et légaux (soit le cadre légal régissant les activités économiques, les décisions politiques qui influent sur le fonctionnement des entreprises comme un changement dans la taxation),
- Economiques (les revenus des citoyens) et technologiques (les changements technologique et leurs évaluations qui peuvent impacter l'activité).¹

¹ Le site de l'équipe de l'économie solidaire.

1.1.2. L'environnement économique algérien actuel :

L'environnement Algérien actuel est en pleine mutation. En effet, la situation sur laquelle repose le modèle économique algérien est une situation qui est actuellement assez délicate, les recettes sur lesquelles repose le budget de l'Etat ont toujours été à 97% d'origine pétrolière, et en parallèle ses dépenses sont constituées avec un aussi fort pourcentage de subvention (céréale, transport, matière première, aliments de première nécessité...etc.).

Seulement voilà en 2015, le prix du baril de pétrole tombe en dessous des 35 dollars², ce qui a amoindri considérablement les recettes du pays, le poussant à rechercher un autre moyen pour se développer.

L'indice de développement humain (IDH) est de 0.736 en 2015, 49% de la population est active, les exportations ont été évaluées à 62,95 Mrd \$ en 2014, la dette publique évaluée à 9,2% du PIB en 2013, et la valeur de la monnaie nationale est en constante dévaluation.³

Face à cette dérive, plusieurs orientations ont été prises afin de palier à ce manque notamment une réduction drastique des dépenses de subventions, ce qui a eu comme principal effet une hausse des prix des matériaux de construction (impactant sur les entreprises qui travaillent de secteur du bâtiment), ou encore une hausse du prix des matières premières (pour les industries), une hausse des services rendus (pour les transports) etc... D'autre part, il a été procédé à une réduction des importations en réduisant les quotas d'importation ou encore en attribuant des licences qu'à certaines entreprises.

Voici dans le tableau ci-dessous, l'évolution des indicateurs macro-économiques au niveau national:

| Indicateurs | 2012 | 2013 | 2014 | Evolution (2012/2014) |
|---|------|------|------|--------------------------|
| Croissance du PIB | 3,4 | 2,8 | 3,3 | -3% |
| Taux de croissance du PIB réel par habitant | 1,4 | 0,8 | 2,2 | 57% |
| Inflation | 8,9 | 3,3 | 2,9 | -67% |
| Solde budgétaire (% PIB) | -4,8 | -0,2 | -2,7 | -44% |
| Compte courant (% PIB) | 5,9 | 1,2 | 0,3 | -95% |

Tableau 21 : L'évolution des indicateurs macro-économiques au niveau national.

Source : Administrations chargées des statistiques nationales. Calcul de l'auteur pour l'évolution.

² <https://francais.rt.com/economie/12137-prix-baril-petrole-tombe-dessous>.

³ Administrations chargées des statistiques nationales

Au final cette suite d'événements critiques a rendu l'activité des entreprises familiales étudiées dans l'échantillon assez difficile, par un effet de levier cela a eu une incidence sur leur rendement et le chiffre d'affaire de l'entreprise ainsi que sur le recrutement du personnel ...etc.

1.1.3. Les mesures prises par le gouvernement :

Afin de palier à ce manque drastique de recette dans la balance budgétaire de l'Etat, le gouvernement algérien favorise dorénavant la fabrication de produits locaux pour permettre l'expansion des entreprises privées (Grandes, moyennes ou petites entreprises). Parmi les actions de relance de l'activité économique du pays, on trouve la mise en place du crédit à la consommation, accordé principalement à l'achat de produits locaux. Une orientation permettant d'encourager le citoyen à privilégier l'achat d'un bien produit par une entreprise locale, et ce pour développer le marché interne. En d'autres termes, l'amélioration du chiffre d'affaire pour les entreprises améliore la recette fiscale pour l'état. Un résultat gagnant-gagnant satisfaisant les deux parties.

1.2. L'environnement institutionnel ou légal:

La vision d'environnement institutionnel a été introduite en 1971 par D.NORTH qui le définit comme étant l'ensemble des règles qui fixent les modalités de transaction et de fonctionnement des échanges dans un environnement⁴. Ces règles peuvent être d'ordre politique, légal et social.

L'état régleme l'activité économique en encadrant l'emploi et la concurrence, mais aussi en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc... pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose.

A ce jour, l'environnement dans lequel se trouvent les entreprises algériennes et tout particulièrement les entreprises familiales, reste un environnement qui est fortement imprégné de réglementations fastidieuses et opaques, de non-respect des délais pour l'obtention d'un document, d'une autorisation, d'un accord, d'une convention ou autres...

D'autres sortes de barrières sont aussi à noter, principalement pour certaines branches d'activités comme par exemple : le dédouanement des marchandises, l'accès difficile au foncier industriel, des difficultés de financement, l'obtention d'un permis de construire ou

⁴ Claude MENARD, Histoire de la pensée économique- Néo institutionnalisme, édition DUNOD.

encore d'un marché, sans parler de certaines formes de contraintes fiscales qui obligent les entreprises à subir des contrôles réguliers de la part de l'administration fiscale qui vérifie la conformité à la réglementation en vigueur.

L'application, en outre, de charges sociales assez importantes découragent en outre l'initiative au recrutement de personnel pour un bon nombre d'entreprise exerçant sur le territoire national. Ce phénomène incite ces dernières à favoriser le travail informel.

1.3. L'environnement technologique :

Les évolutions technologiques font l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité. Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'information de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement.

Les investissements en veilles technologiques et en recherche et développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise.

« Les PME algériennes se caractérisent souvent par une insuffisance des capacités d'innovation. »⁵, en effet, les révolutions technologiques et techniques inscrites lors de ces dernières décennies au niveau du territoire national sont des révolutions assez timides si ce n'est inexistantes, avec des projets entrepreneuriaux et industriels qui s'intéressent principalement à mettre sur le marché de bien et de service des produits dont l'efficacité et l'intérêt a déjà été prouvée, soit une industrie de reproduction d'éléments d'imitation et non d'innovation.

Le travail de création a du mal à percer sur le territoire national car en règle générale les innovations organisationnelles et technologiques s'inscrivent dans une évolution lourde et ce à des degrés différents selon la branche d'activité. Sans compter que la plupart des entreprises de petite taille ont des ressources financières limitées et même si ces dernières ont l'ambition de rechercher des financements extérieurs, elles se trouvent confrontées à d'autres obstacles

⁵ASMANI AREZKI, AMDAOU MOUNIR, « La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable » PDF, 2014.

externes, telle qu'une réglementation assez stricte ou encore un manque de confiance de la part des banques pour financer leurs projets.

1.4. L'environnement socio-culturel :

Il s'agit de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. Le facteur socio-culturel a un rôle prépondérant à jouer dans le cadre des choix et des orientations stratégiques à prendre dans une entreprise, car il fixe plusieurs éléments qui lui sont tributaires (comme par exemple le prix de vente, la qualité ou encore la tendance d'un produit) et qui déterminent par la suite la production ou la commercialisation de ce produit.

1.5. Environnement politique :

Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement des membres du gouvernement ou encore de modifications liées aux nationalisations des entreprises privées.

2. Présentation de l'étude de terrain:

L'objet de cette section est de présenter l'échantillon d'entreprise familiale sur lequel s'est basée l'étude ci-présente. Il sera alors abordé l'ensemble des caractéristiques qui définissent les entreprises étudiées notamment en termes de mode de gestion, de partenariat, de structure et de gouvernance.

La démarche de recherche sur laquelle s'est reposée l'étude de terrain se présente sous forme d'enquête sur un échantillon d'entreprise portant sur un panel de branche d'activité assez exhaustive dans l'ensemble. Un questionnaire d'enquête qui relate l'ensemble des thèmes de la recherche a été transmis aux entreprises familiales de l'échantillon.

Sur une soixante d'entreprise interrogées, une vingtaine ont catégoriquement refusé d'y répondre, la raison principale a été un besoin de protection de leurs données ou des orientations de l'entreprise, malgré qu'il ait été spécifiquement mentionné que le nom de l'entreprise ne serait pas divulgué.

En outre, sur la totalité de l'échantillon, 5 entreprises environ n'ont pas répondu à l'ensemble des questions notamment celles relatives aux informations portant sur le chiffre d'affaire ou sur l'effectif. Bien qu'il a été spécifié qu'aux réponses et aux chiffres fournis ne sera pas attribués un nom de société. Dans ce cas précis les données recueillies non pas été exploitées.

Enfin, l'échantillon final sur lequel s'est basée la recherche est constitué de 30 entreprises familiales qui ont répondu à la quasi-totalité des questions posées.

3. Démarche méthodologique :

La méthodologie de recherche sur lequel repose ce travail peut être dès lors décomposé en trois parties distinctes :

➤ La première consiste à définir un échantillon d'enquête (soit la base d'entreprise familiale sur lequel repose l'étude).

➤ Dans le deuxième point, la formalisation d'un questionnaire d'enquête qui a été réparti sur l'échantillon d'entreprise constitué de 30 petites et moyennes entreprises familiales localisées pour la totalité sur le territoire national. Le questionnaire de référence qui a été soumis aux responsables concernés se compose de trois parties distinctes :

- La première concerne l'identification de l'entreprise (par exemple le pourcentage de participation de la famille dans l'actionnariat),
- La deuxième partie concerne principalement des questionnements portant sur les éléments qui forment leurs performances,
- Le questionnaire se finalise avec une dernière partie qui regroupe les freins ou contraintes qui ralentissent ou bloquent leur expansion.
- En troisième point, l'exploitation et l'analyse des données recueillies afin d'en faire ressortir les principaux facteurs de réussites et de déclin.

4. L'échantillonnage :

4.1. Le choix de l'échantillon :

L'échantillon de ce présent travail a été formalisé sur la base de plusieurs éléments, tout d'abord, la réalisation des objectifs fixés dans la problématique soit quels atouts et quelles limites managériales sont identifiables aux entreprises familiales algériennes ? Dans ce contexte-là, les entreprises choisies ont, toutes au moins sans difficulté, pus y répondre.

Mais en parallèle d'autres contraintes ont formalisées le choix de cet échantillon, notamment la volonté d'avoir une base d'entreprise étudiée assez exhaustive qui couvre un panel de secteur différent, le choix final a ainsi été déterminé afin de permettre une certaine homogénéité dans la sélection.

En outre, le frein principal à cette étude de cas est l'élargissement de l'échantillon, comparé au nombre d'entreprise familiale sur le territoire national, l'échantillon reste assez maigre, du fait de l'abstention à donner une réponse pour un nombre élevé d'envoi de questionnaire.

De plus, il y a une absence avérée de données statistiques concernant ce type d'entreprise dans les institutions publiques tel que l'ONS, ou autre en raison d'un manque d'intérêt ou encore en raison d'une difficulté à identifier les entreprises familiales.

4.2. Les critères de l'échantillon :

- Les entreprises étudiées sont des entreprises exclusivement familiales.
- L'échantillon vise des entreprises familiales privées essentiellement et ce en raison d'une absence totale de ce type d'entreprise dans le secteur public.
- Les entreprises sont localisées sur l'ensemble du territoire national.
- Un échantillon qui regroupe des entreprises de secteur d'activité diversifiée.
- Les entreprises familiales étudiées ont toutes au moins une année d'existence.

4.3. Définition des objectifs de l'enquête :

L'objectif principal de cette enquête est d'observer la démarche managériale des entreprises familiales nationales dans leur environnement concurrentiel. Leur spécificité fait-elle leur différence ? Ce questionnaire a été par conséquent élaboré afin de servir au mieux l'essentielle de la problématique de recherche.

5. Le questionnaire :

5.1. Le contenu du questionnaire :

Le questionnaire a été schématisé dans l'optique d'avoir un cheminement d'informations nécessaires à l'étude ci-présente. De ce fait sa configuration repose, comme il a été cité plus haut, sur trois parties distinctes, soit :

- Tout d'abord, l'identification de l'entreprise comportant les informations basiques de celle-ci (son nom, son année de création...etc.)
- Puis viennent des informations concernant le capital social (soit le pourcentage de participation de la famille et des actionnaires étrangers dans le capital de l'entreprise),

➤ Ensuite il sera développé la place de la famille dans le staff managérial, quel type de management l'entreprise a adopté, la structure de gouvernance choisie, la stratégie suivie, les résultats obtenus de ces choix.

En deuxième partie, le questionnaire s'oriente vers les manœuvres qui construisent leur réussite et leur performance, soit les facteurs, les décisions, ainsi que l'ensemble des éléments qui peuvent éclairer les faits générateurs des résultats atteints (Chiffre d'affaire, effectif, Turn over du personnel... etc.).

La troisième partie est consacrée à la présentation des limites qui viennent à l'encontre d'une expansion de l'entreprise que ce soit en interne ou encore en externe, soit les conflits, les freins administratifs.

5.2. Le procédé de l'enquête :

5.2.1. Présentation du questionnaire aux membres dirigeants des entreprises :

Le questionnaire d'enquête de l'étude de ce thème de recherche a été présenté directement en main propre ou indirectement aux dirigeants des entreprises de l'échantillon soit par le biais du gérant ou tout autre personne. Dans ce cas un laps de temps pour répondre à l'ensemble des questions proposées leur a été donné (soit quelque jours à une semaine).

5.2.2. Entretien direct :

Les réponses obtenues au questionnaire ont aussi été obtenues à partir d'entretiens directs avec les dirigeants des entreprises, l'échange a permis ainsi d'éclairer ces derniers sur certains termes techniques ou encore de faciliter la compréhension des attentes des questions posées. En outre, l'entretien a aussi permis pour les dirigeants d'argumenter et de développer certains aspects qui ne figurent pas dans le questionnaire lui-même, soit en donnant des avis divers sur la manière de gérer leur entreprise ou encore en proposant des visions pour le futur de celle-ci qui est assez différent d'un dirigeant à un autre.

5.2.3. Envoi par courriel :

Sur la soixantaine d'entreprises familiales interrogées 40% d'entre elles a été contactées par le biais de messagerie électronique, et seulement 10% ont répondu aux questionnaires transmis et ce malgré plusieurs relances.

Ce procédé a été mis en œuvre pour les entreprises qui se trouvent principalement en dehors de la ville d'Oran et se situe plutôt au Centre ou encore à l'Est du pays.

5.3. Les difficultés générées lors de l'enquête de terrain :

Lors de la réalisation de l'enquête sur le terrain, il a été constaté que plusieurs difficultés survenaient au cours de la recherche. En effet, la collecte des informations nécessaires à cette étude a été difficilement obtenue pour les raisons suivantes :

5.3.1. Manque de disponibilité du personnel dirigeant :

En raison de la réalisation de l'étude de cas, en période estivale, les responsables des entreprises familiales étudiées n'étaient pas disponibles à longueur de journée, ce qui a rendu la tâche plus difficile pour l'obtention des informations nécessaires pour l'étude.

5.3.2. Non réponse au questionnaire :

Même si certaines entreprises ont bien dénié répondre aux questionnaires cela n'a été fait qu'à moitié, et ceux pour plusieurs raisons, tout d'abord, la non compréhension de la langue française, en effet, plusieurs dirigeants interrogés étaient arabisant et avaient par conséquent des difficultés à comprendre des termes qui sont basiques dans la langue française.

Ensuite, si la langue n'a pas été une barrière, c'est bien les termes techniques qui l'ont été, même si ces derniers étaient clairement définis dans le questionnaire.

Enfin, les indicateurs de paramètre de performance demandés sont restés sans réponse pour un bon nombre d'entreprises familiales, telle que par exemple le nombre de l'effectif de l'entreprise ou encore ses résultats (valeur bénéficiaire ou encore déficitaire), mais aussi leur chiffre d'affaire...etc.

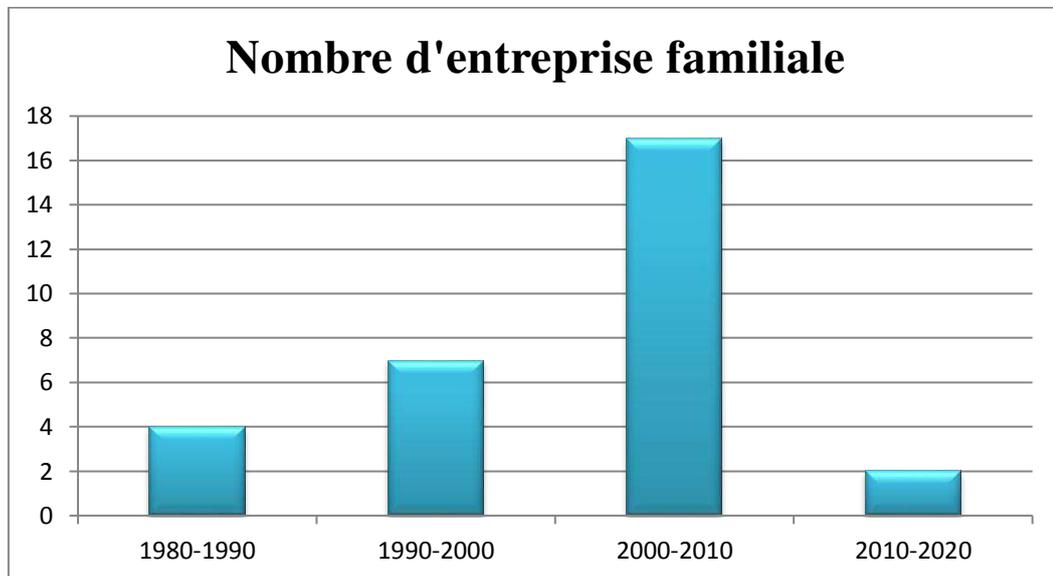
6. La méthodologie d'exploitation des informations collectées :

Après récolte des informations demandées dans le questionnaire d'enquête, il a été procédé pour chaque agrégat, à la somme des entreprises répertoriées, ensuite sur la base de cette somme, la représentation de chaque agrégat obtenu par rapport à la totalité des entreprises répertoriées a été faite. Un poids est alors mis en relief, ce dernier représente le résultat escompté de l'étude. De cela, il peut être dès lors être présenté l'ensemble des points ou des données recherchées dans cette étude de cas, relatives aux entreprises enquêtées.

7. Présentation des caractéristiques des entreprises familiales étudiées dans l'échantillon :

7.1. Le nombre d'entreprises étudiées :

7.1.1. Répartition des entreprises familiales de l'échantillon en fonction de la date de création :



Histogramme 02 : Nombre d'entreprise familiale.

Source : Données collectées à partir du questionnaire d'enquête.

L'analyse de ce graphe fait ressortir plusieurs éléments :

Tout d'abord, les entreprises familiales étudiées ont été regroupées en quatre décennies consécutives allant de 1980 à 2020.

- La première (1980-1990) compte 04 entreprises, soit 13% du total des entreprises étudiées.
- La deuxième (1990-2000) compte 07 entreprises, soit 23% du total des entreprises étudiées.
- La troisième décennie (2000-2010) compte 17 entreprises, soit 57% du total, ce qui représente en réalité la majorité de l'échantillon.
- La quatrième (2010-2020) compte 02 entreprises, soit 07% de l'échantillon. Ceci est dû principalement au fait que la plus jeune entreprise étudiée a été créée en 2012, cette décennie étant en cours, cela explique le peu d'entreprise existante dans l'échantillon.

7.2. La taille de l'entreprise :

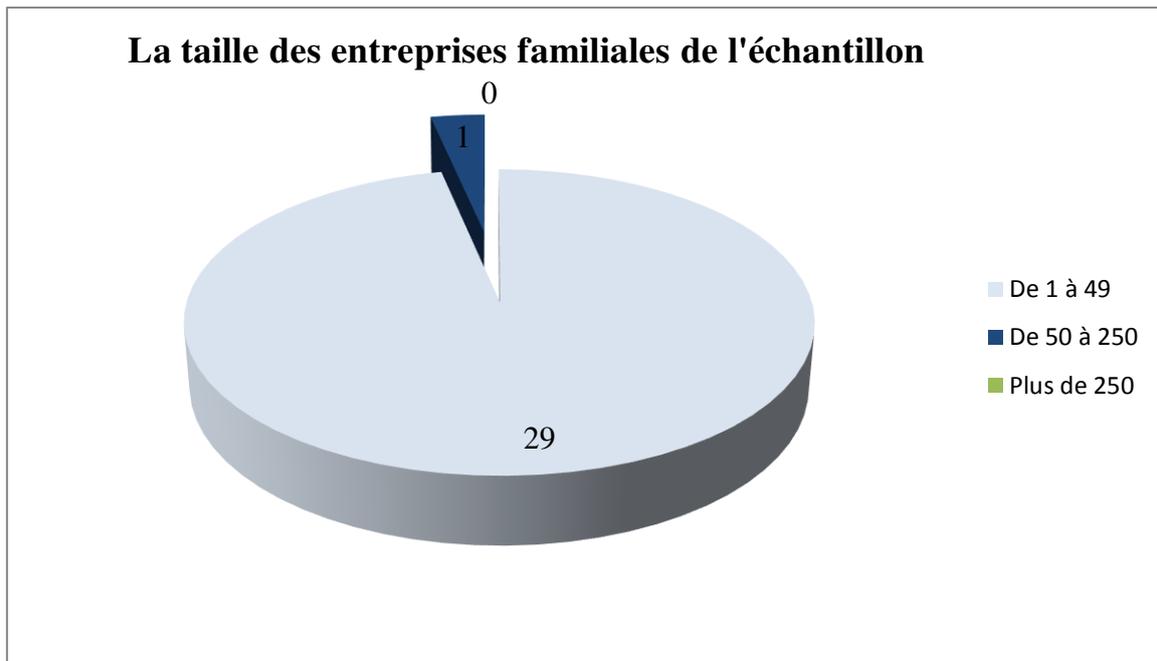
L'Insee⁶ définit la taille de l'entreprise en fonction de plusieurs critères notamment le nombre de l'effectif. Dans le tableau suivant figure les trois tailles d'entreprise possible :

| Le nom de l'entreprise en fonction de la taille | Nombre d'effectif |
|--|--------------------------|
| Très petite entreprise | De 0 à 09 |
| Petite entreprise | De 10 à 49 |
| Moyenne entreprise | De 50 à 99 |
| Grande entreprise | De 100 à plus |

Tableau 22 : Critères déterminant la taille de l'entreprise.

L'échantillon d'entreprise étudié est composé de deux tailles différentes et d'ailleurs la plus courante dans le secteur privé soit la petite et la moyenne entreprise. Leur répartition est présentée dans le graphe suivant :

⁶ L'institut de statistiques et des études économiques. Les critères qui définissent la taille de l'entreprise ont été fixés selon le décret d'application N°2008-1354 de l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique.



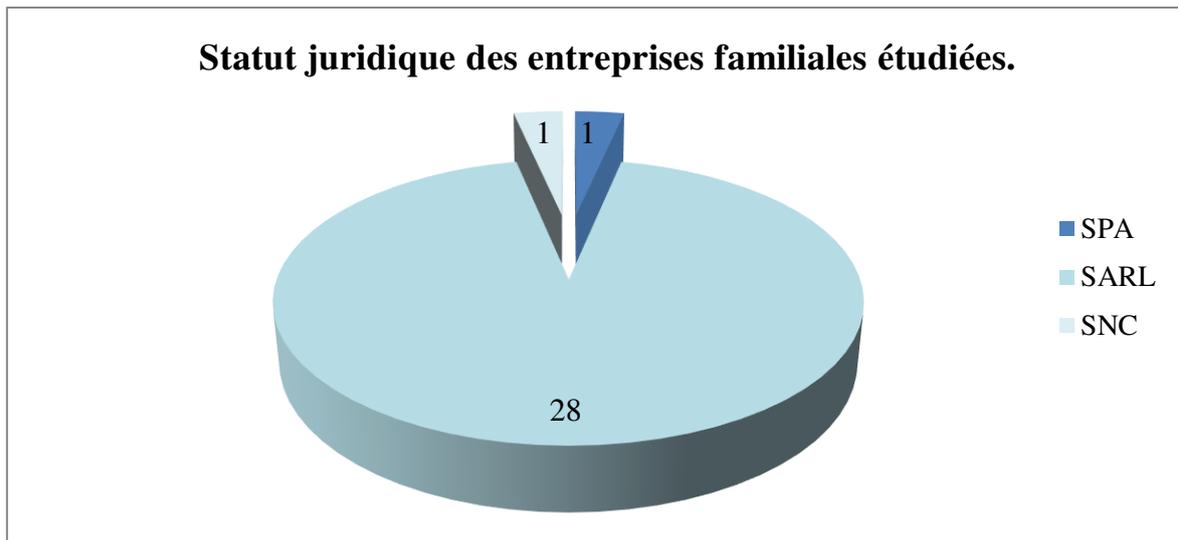
Secteur 01 : La taille des entreprises familiales de l'échantillon.

Source : Données collectées à partir du questionnaire d'enquête.

Suivant les informations présentées ci-dessus, il est clair qu'un fort pourcentage (97%) des entreprises qui font partie de l'étude a un caractère de petites à très petites entreprises. Néanmoins seulement une entreprise de taille moyenne a accepté de répondre au questionnaire proposé.

7.3. La structure juridique :

Les entreprises familiales étudiées sont des entreprises type SPA, SNC ou SARL. Toutefois, il semble important de préciser que les entreprises familiales n'ont pas un caractère ou même une structure juridique spécifique, en effet car dans le code algérien, la catégorie « familiale » n'est pas spécifiée ni mentionnée.



Secteur 02 : Statut juridique des entreprises familiales étudiées.

Source : Données collectées à partir du questionnaire d'enquête.

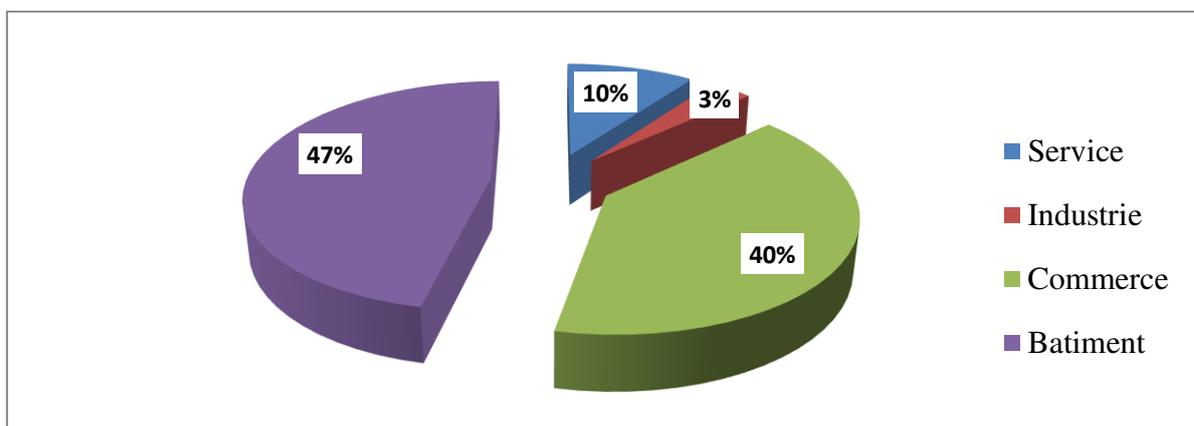
A travers le graphe ci-dessus, il est démontré que sur 30 entreprises questionnées 94% sont des entreprises à statut juridique : SARL (société à responsabilité limitée). Le pourcentage restant est répartie entre la SNC et la SPA à égalité.

7.4. Répartition des entreprises par secteur d'activité :

Comme il a été précédemment précisé, l'échantillon d'entreprises familiales étudiées est un échantillon dont la recherche de son exhaustivité quant aux branches d'activités, était importante, afin qu'il puisse être pertinent dans l'ensemble.

Dans ce cadre-là, plusieurs secteurs d'activités ont été étudiés, notamment, la construction de bâtiment, la fabrication de rampe d'escalier, la transformation du verre, granite et bois, la production de lampadaire, la communication, la vente de machine industrielle, ...etc.

La répartition en pourcentage de ces secteurs par branche d'activité est présentée ci-après :



Secteur 03: Répartition des entreprises familiales étudiées par secteur d'activité.

Source : Données collectées à partir du questionnaire d'enquête.

Un fort pourcentage de l'échantillon relève du bâtiment avec 47% de la totalité des participants, car il faut savoir qu'un bon nombre des entreprises qui ont répondu au questionnaire d'enquête étaient présentes au 12^{ème} salon du bâtiment Ouest qui réunissait des entreprises réparties sur l'ensemble du territoire national.

Pour le reste des secteurs des déplacements personnel ont été effectués afin de pouvoir collecter les informations utiles à l'analyse de l'étude ci présente.

7.5. Le pourcentage d'actionnaire détenu par la famille :

Lors du dépouillement des réponses collectées au cours de l'enquête, il s'en est ressorti un constat évident que l'ensemble des entreprises familiales étudiées détenaient 100% des actions de l'entreprise. La raison de ce choix était assez simple et clair, le capital de la société développé lors de plusieurs années d'activité devait rester entre les mains de la famille, aucun investisseur extérieur n'était par conséquent le bienvenu.

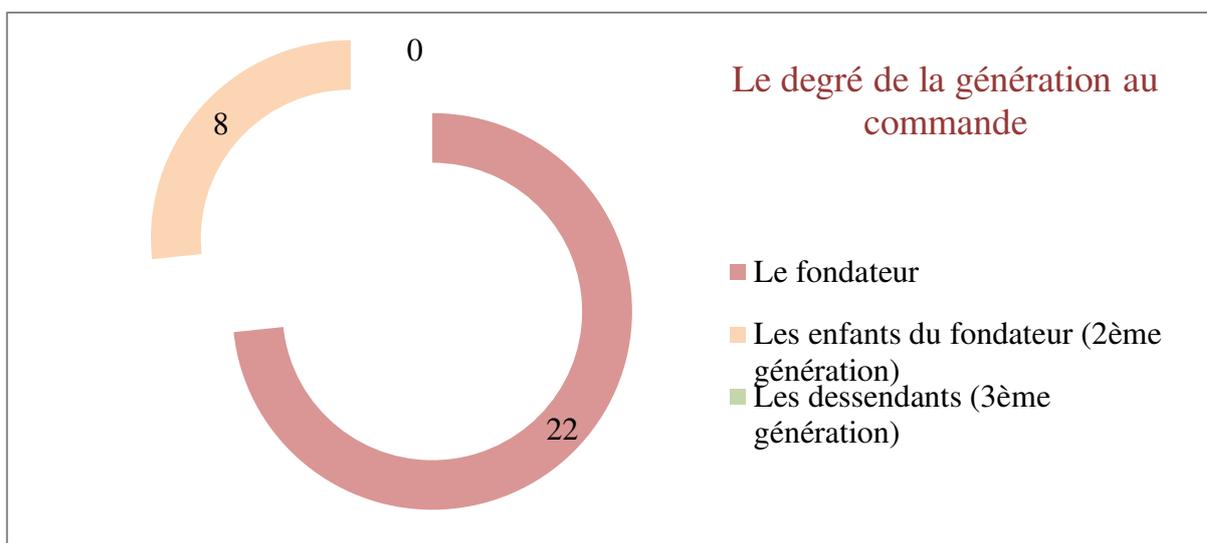
Le dirigeant préférait recourir à un endettement auprès de la banque et rester maître de l'entreprise et de ses prises de décision. La gestion ne devait revenir qu'aux membres de la famille.

7.6. Le degré des générations au poste de dirigeant :

L'entreprise familiale de par sa spécificité est une entreprise appelée à réaliser des opérations de succession, afin de transmettre le pouvoir d'une génération à une autre.

Dans ce cadre-là, il a semblé important de s'interroger sur le degré de génération qui se trouve au commandement de la société, tout d'abord afin de s'intéresser à un éventuel processus de succession établi si les dirigeants questionnés représentent la deuxième génération. Ensuite, l'intérêt a été de savoir si l'entreprise avait résisté (en d'autres termes qui est toujours actif) à ce processus de succession.

Les résultats de l'exploitation des données collectées a fait ressortir le graphe ci-présent :



Secteur 04 : Le degré de la génération au commande.

Source : Données collectées à partir du questionnaire d'enquête.

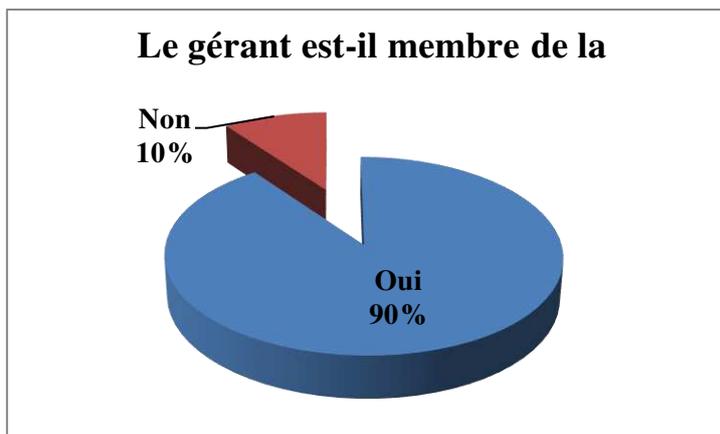
Le graphe présenté au-dessus fait clairement ressortir que l'échantillon étudié comporte un nombre important d'entreprise (22) où le fondateur exerce toujours sa fonction de dirigeant en d'autre terme, la première génération est encore au commande. À contrario seulement 27% des entreprises étudiés sont passées à la deuxième génération.

La réponse quant à savoir si l'entreprise a établi un processus de succession et qu'elle est le fruit de cette dernière sur les résultats de la société sera développé dans la prochaine section.

7.7. La gestion de l'entreprise et les membres de la famille :

Les liens entre la gestion de l'entreprise, les membres de la famille et le gérant sont des liens assez étroits dans le cas d'une entreprise familiale, de ce fait, il a semblé intéressant de s'interroger sur la personne affectée à ce poste, de connaître son appartenance ou pas à la famille ou encore les résultats obtenus du choix de cette personne.

Voici les résultats obtenus des données collectées :



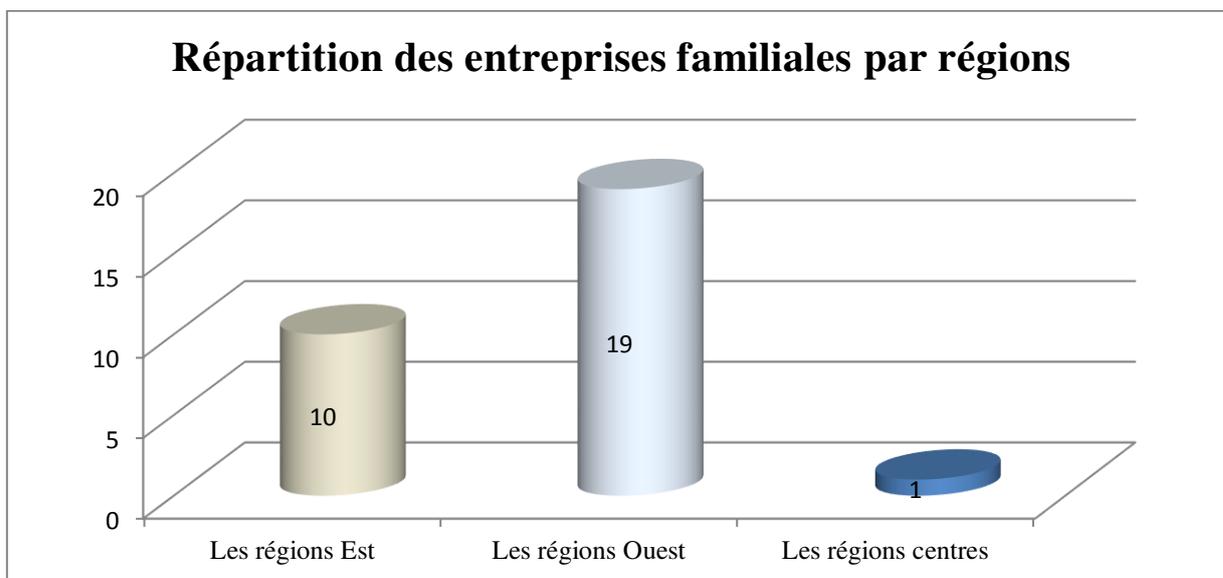
Secteur 05 : Le lien du gérant avec la famille.

Source : Données collectées à partir du questionnaire d'enquête.

A travers le graphe présenté ci-dessus, il semble intéressant de constater qu'un grand nombre des entreprises familiales ont des gérants qui sont eux-mêmes membre de la famille. Cet aspect influe grandement sur la performance de l'entreprise dans le sens où les relations entre le dirigeant et le gestionnaire sont déjà établies, et c'est en fonction de ces dernières que l'impact peut être autant positif que négatif car la fluidité des échanges d'information ou encore un travail collaboratif peut amener à une meilleure gestion des ressources matérielles immatérielles et humaines et surtout à un gain important de temps et d'argent pour la société.

7.8. La répartition géographique des entreprises familiales étudiées :

La situation géographique des entreprises familiales étudiées est répartie sur trois régions bien distinctes comme il est démontré dans le graphe suivant :



Histogramme 03 : Répartition des entreprises familiales par régions.

Source : Données collectées à partir du questionnaire d'enquête.

La pertinence de l'échantillon était aussi tributaire d'une répartition des entreprises étudiées sur l'ensemble du territoire national. En outre, la répartition est loin d'être équilibrée, la principale raison à cela est le manque de volonté de certains dirigeants à répondre au questionnaire transmis.

Section 2 : Description des paramètres de performance des entreprises familiales algériennes.

L'entreprise familiale de par sa spécificité stimule le système managérial de l'entreprise, ceci est d'autant plus vérifié dans le cas où le nombre de ses membres est important au sein de l'entreprise. Chaque personne de par sa personnalité affectera les orientations à entreprendre ainsi que les prises de décisions qui influenceront la marche à suivre de l'entreprise.

Dans la section ci-présente, il sera mis l'accent sur les éléments qui favorisent l'expansion des entreprises familiales étudiées dans l'échantillon. Il sera présenté dans un premier temps les résultats obtenus des orientations stratégiques prises, et dans un second temps, les faits générateurs de ces résultats seront détaillés.

1. Présentation des critères de réussite :

La performance dans l'entreprise peut se définir comme tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût. Une entreprise performante est donc efficace et efficiente.

- Efficacité : soit avoir des résultats conformes aux objectifs initiaux.
- Efficiente : si les moyens utilisés sont fait de manière optimale.

Les objectifs de l'entreprise peuvent être définis au niveau de plusieurs directions de l'entreprise, et à plusieurs niveaux, commercial, financier, social, organisationnel...etc.

La nécessité de présenter l'ensemble des critères qui déterminent la performance d'une entreprise semble primordiale afin de pouvoir classer les entreprises de l'échantillon comme étant compétitives ou pas.

1.1. Performance commerciale :

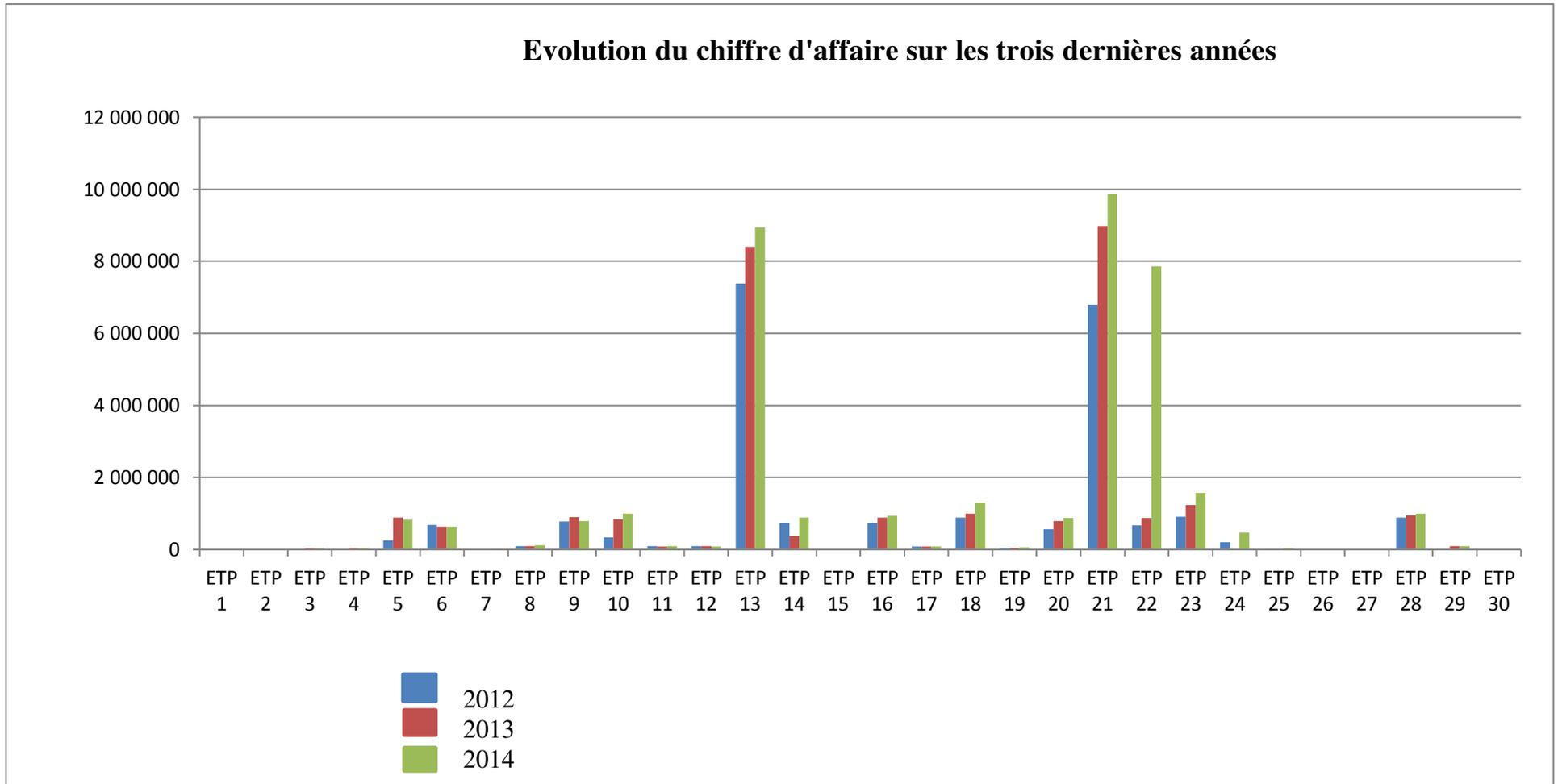
La performance économique peut être atteinte si les critères suivants sont respectés :

1.1.1. Le chiffre d'affaire hors taxe :

La bonne santé d'une activité ne peut être évaluée qu'aux fruits qu'elle rapporte. Les recettes collectées sont donc un signe que le produit ou service proposé est demandé, en d'autres termes l'offre trouve sa contrepartie -la demande-. Le chiffre d'affaire peut être alors considéré comme étant un indicateur de l'activité de l'entreprise et donc de sa performance commerciale.

Dans le cadre du chiffre d'affaire des entreprises étudiées, Les informations collectées ont démontré que le chiffre d'affaire varié selon le secteur d'activité de l'entreprise mais aussi selon son ampleur. Voici ci-après les données traitées sous forme de graphe reflétant la tendance des réalisations en terme de chiffre au courant des trois dernières années soit 2012, 2013, 2014 par entreprise.

Il semble nécessaire de préciser que pour obtenir les informations des entreprises étudiées concernant les critères présentés ci-après, n'a pas été chose facile, car il a été constaté qu'une certaine politique de « chasse gardée » concernant ce genre de donnée est préconisée. Par conséquence, les éléments seront présentés sous forme de marge de donnée et non pas en donnée précises afin de pouvoir apporter une certaine idée des résultats atteints par les entreprises familiales étudiées dans l'échantillon.



Histogramme 04 : Evolution du chiffre d'affaire des entreprises familiales étudiées.

Source : A partir des informations collectées du questionnaire. Les données sont en kilo de dinars

Il semble intéressant de constater que le chiffre d'affaire des entreprises familiales étudiées dans l'échantillon est un chiffre d'affaire pour l'ensemble assez évolutif, ce qui démontre que l'activité de ces entreprises familiales est lucratif.

1.1.2. La fidélité de la clientèle ou de l'usager :

La signification d'un chiffre d'affaire évolutif traduit deux possibilités soit une augmentation de la demande réelle et effective sur le marché de bien et de service, ou encore une augmentation des prix pratiqués⁶. Dans le premier cas, la demande peut être faite par des consommateurs nouveaux ou bien par des clients satisfaits du produit et dont l'usage est devenu fréquent autrement dit une relation durable est créée avec un produit une marque ou une organisation. Les raisons de cette fidélité seront présentées dans ce qui suit, soit dans la performance économique.

1.2. Performance économique :

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise. Le critère de mesure est alors à noter:

1.2.1. La compétitivité-prix :

Elle désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents¹.

Pour 57% des répondants au questionnaire : quel est le fruit de votre performance en terme de chiffre d'affaire, a été le prix très compétitif qui est proposé sur le marché. Une économie d'échelle est réalisée et ce en vendant à prix réduit une grande quantité de produit.

1.2.2. La compétitivité hors prix :

Désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments tel que la qualité des produits, l'innovation, le service, le design....⁷

Pour 43% des réponses récoltées, la raison à la fidélité de la clientèle est liée à la qualité du produit, pour les entreprises commerciales ou de productions, et la qualité de la prestation du service rendu pour les entreprises de services.

⁷ <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>

1.3. Performance sociale :

Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. Parmi les nombreux indicateurs sociaux : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles....

En d'autre terme, la performance sociale est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines. Concrètement l'organisation doit tout mettre en œuvre afin de favoriser l'environnement ainsi que les conditions de travail de ses salariés.

La ressource humaine au sein d'une entreprise représente la base de sa réussite, en effet, aucune gestion, aucune stratégie, ni même de décision n'est viable sans des personnes assez qualifiées et compétentes pour répondre aux exigences d'un marché en dynamique constante et à une concurrence toujours aussi rude. Ce qui est d'autant plus délicat si ce personnel a déjà des liens qui les unissent.

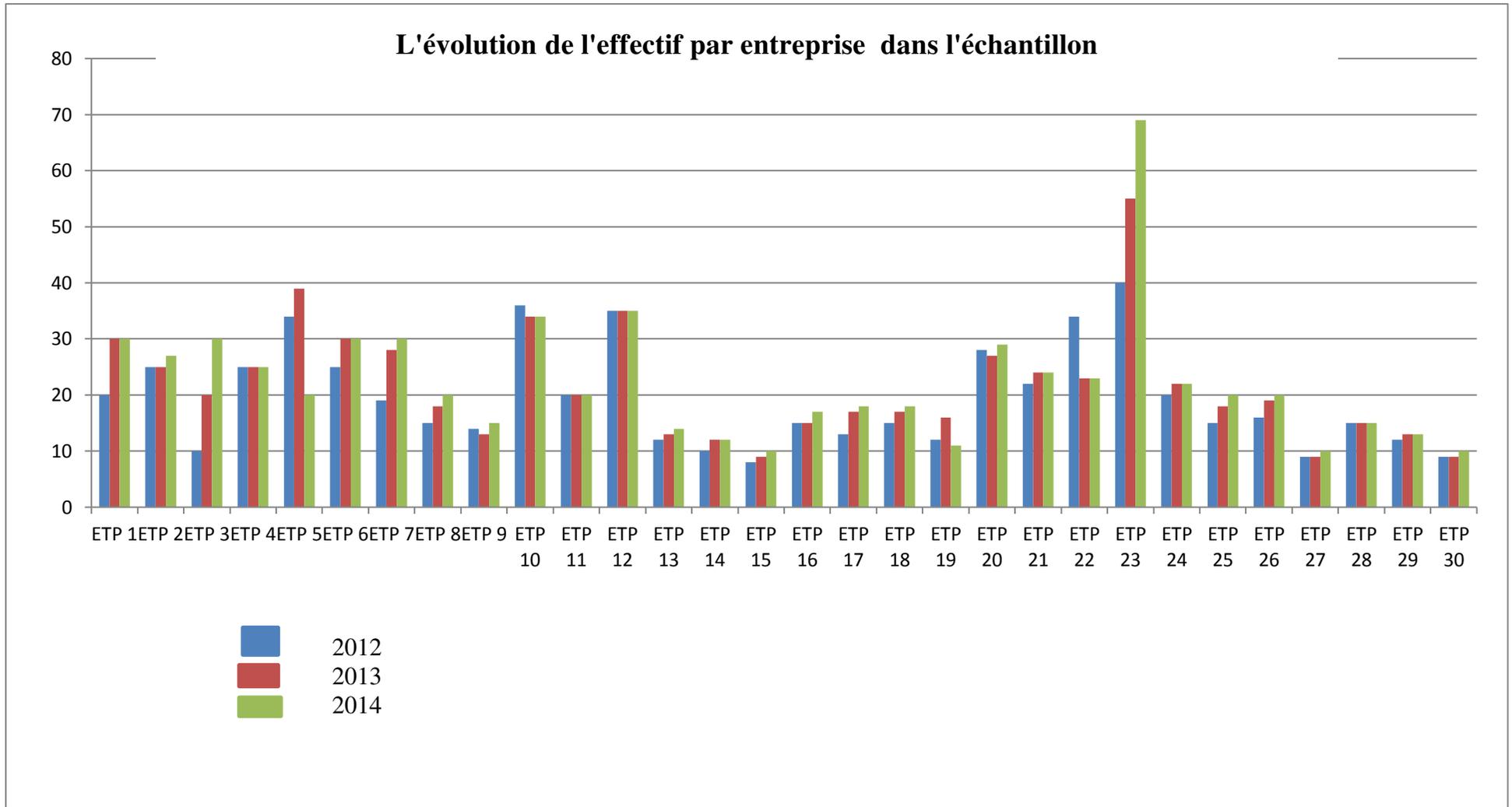
L'intérêt actuellement est de savoir si cette particularité influence de près ou de loin les résultats de l'entreprise, de ce fait, les firmes étudiées ont été interrogées sur ce point et les réponses ont eu des orientations convergentes pour certains points mais divergentes pour d'autres.

1.3.1. Les indicateurs de la performance sociale :

Plusieurs indicateurs traduisent la performance sociale d'une entreprise. Ces indicateurs peuvent améliorer la performance ou dans un autre sens la détériorer. Dans ce qui suit, il sera présenté seulement les indicateurs qui favorisent la croissance de l'entreprise:

1.3.2. L'effectif :

Le premier critère sur lequel se construit la performance sociale d'une entreprise est le critère du nombre d'effectif dans l'entreprise. Son intégration dans le questionnaire a été par conséquence évidente. Le graphe qui suit reprend l'évolution de l'effectif dans les entreprises familiales interrogées.



Histogramme 05 : Evolution de l'effectif des entreprises familiales étudiées.

Source : A partir des informations collectées du questionnaire. Les données sont en kilo de dinars.

Le graphe ci-dessus traduit la taille des 30 entreprises familiales étudiées. Avec une (1) moyenne entreprise (dont l'effectif dépasse les 50 salariés) et 29 petites entreprises familiales (dont l'effectif est en dessous de la barre des 50 salariés).

1.3.3. La politique de recrutement :

En termes général, les recrutements au sein des entreprises familiales sont des recrutements qui s'effectuent au niveau des membres de la famille en fonction de la disponibilité des personnes et des âges.

Plusieurs avantages en découlent de cela :

- Un transfert du savoir-faire acquis par le fondateur aux générations suivantes permettant ainsi de perpétuer les traditions établies.
- Le recrutement s'effectue très jeune de ce fait, l'apprentissage est plus facile et l'amélioration des performances plus rapidement constatée.

En outre, l'ensemble des compétences nécessaires pour former une firme ne se réunissent pas toutes dans pour la plupart des cas, dans une famille, le fondateur se voit par conséquence obligé de piocher le reste de son personnel sur le marché de l'emploi.

A travers les entretiens effectués avec les dirigeants des entreprises familiales de l'échantillon, il s'est avéré que la quasi-totalité des politiques de recrutement coïncidé avec une seule et même optique ou vision, celle d'avoir du personnel qui soit affecté à plusieurs tâches différentes soit un gestionnaire de stock qui gère en même temps le personnel, une secrétaire qui traite avec la clientèle....etc.

Cette politique permet aux entreprises d'avoir tout d'abord une économie en terme de salaire et de charge sociale et éviter aussi les problèmes liés à un nombre important de personne.

- Les critères de recrutement :

Il a été constaté lors de l'étude que les critères de recrutement ne se résumaient pas forcément comme il est constamment remarqué dans le secteur public aux diplômes obtenus mais plutôt à l'expérience acquise sur le terrain. En d'autre terme, ce n'est en aucun cas le nombre d'année d'étude qui importe pour l'employeur mais bien le nombre d'année d'expérience dans un poste ou même plusieurs.

L'accent est mis sur les langues pratiquées ou encore la maîtrise de l'outil informatique. Au cours de l'entretien, le recruteur demande aux candidats des notions de base qui relèvent du poste en s'intéressant particulièrement à la façon de réfléchir/penser du candidat. L'intérêt est en quelque sorte porté sur sa personnalité et son éventuel apport pour l'entreprise.

➤ **Le besoin en recrutement :**

La nécessité de renforcer le staff familial. En effet, comme il a déjà été cité précédemment le fondateur d'une entreprise type familiale recrute lorsqu'il se trouve face à un manque de personnel si l'entreprise est nouvelle ou encore de personnel compétant si elle est déjà en activité.

Alors que les entreprises étrangères sont à la recherche de compétences particulières qui pourraient représentées un avantage concurrentiel non négligeable sur le marché⁸. Dans le cas des entreprises étudiées, la vision n'est pas la même, en effet, cette recherche de compétences particulières pour l'entreprise, n'est pas vraiment une ambition pour les responsables interrogés.

1.3.4. La politique de promotion :

A travers les recherches empiriques effectuées sur les entreprises familiales européennes il a été constaté qu'un bon nombre d'entre elles s'attachaient à valoriser son personnel en lui apportant un cadre de travail agréable mais aussi une évolution de carrière et ce grâce à des formations, des stages pratiques dans d'autres pays étrangers ...etc.

En revanche, ce qui a été déduit des réponses recueillies auprès des entreprises interrogées est que la meilleure des manières pour le dirigeant de motiver son salarié est de l'encourager à améliorer ses performances et ce en lui octroyant des primes sur le chiffre d'affaire réalisé. Plus ce dernier est important plus la prime le sera aussi et vice versa.

1.4. Performance financière :

1.4.1. La tendance des réalisations :

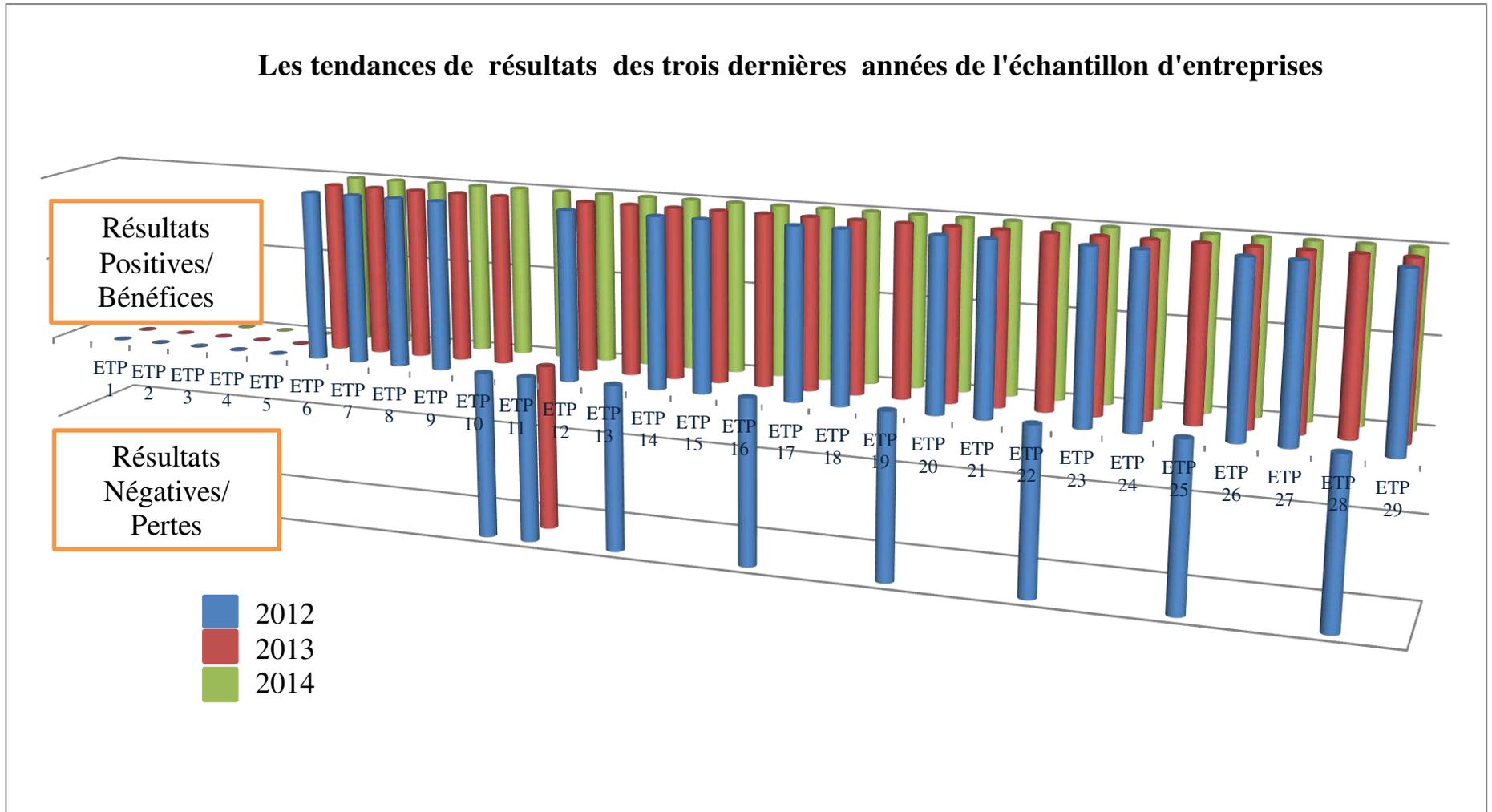
La performance financière peut être mesurée grâce à trois indicateurs : le ROI (return on investment) le ROE (return on equity) et le ROA (return on assets). Il n'est pas sans dire que ces trois indicateurs sont restés sans réponses de la part des dirigeants des entreprises familiales étudiées, il a été d'ailleurs clairement constaté que la notion même de retour sur les

⁸ Philippe VAILHEN, « Construire pour durer, les entreprises familiales montrent la voie de la croissance durable » Revue : ERNST & YOUNG, 2013.

investissements est une notion qui se limite à récupérer l'argent investi de la manière la plus basique qui soit. Aucune formule de calcul n'est alors prise en considération afin de pouvoir avoir le délai, le montant ou encore le pourcentage de ce retour d'investissement.

A cet effet, les seules réponses obtenues des entreprises peuvent être réparties en deux catégories:

- 17% des entreprises familiales n'ont pas voulu transmettre leurs chiffres quant aux résultats obtenus lors des trois dernières années soit 2012, 2013, 2014.
- Pour le reste voici les données des résultats financiers obtenus qui ont été récoltées de l'échantillon.



Histogramme 06 : Evolution des résultats des entreprises familiales étudiées.

Source : A partir des informations collectées du questionnaire. Les données sont en kilo de dinars.

Le graphe présente la tendance des résultats financiers obtenus et non des valeurs clairement identifiables. Deux types de tendance peuvent être ressortis, une tendance positive qui traduit la réalisation de bénéfice et une tendance négative qui traduit des pertes.

Ce qui en découle, est que 08 entreprises de l'échantillon ont connu des pertes avant de réaliser des bénéfices. Pour le reste, les résultats financiers ont été positifs lors de ces 03 dernières années.

65% des réponses collectées affirment réinvestir à 90% les bénéfices obtenus à la clôture de l'exercice. Pour le reste, soit 35% des répondants, les bénéfices réalisés sont pour la totalité répartis sous forme de dividende.

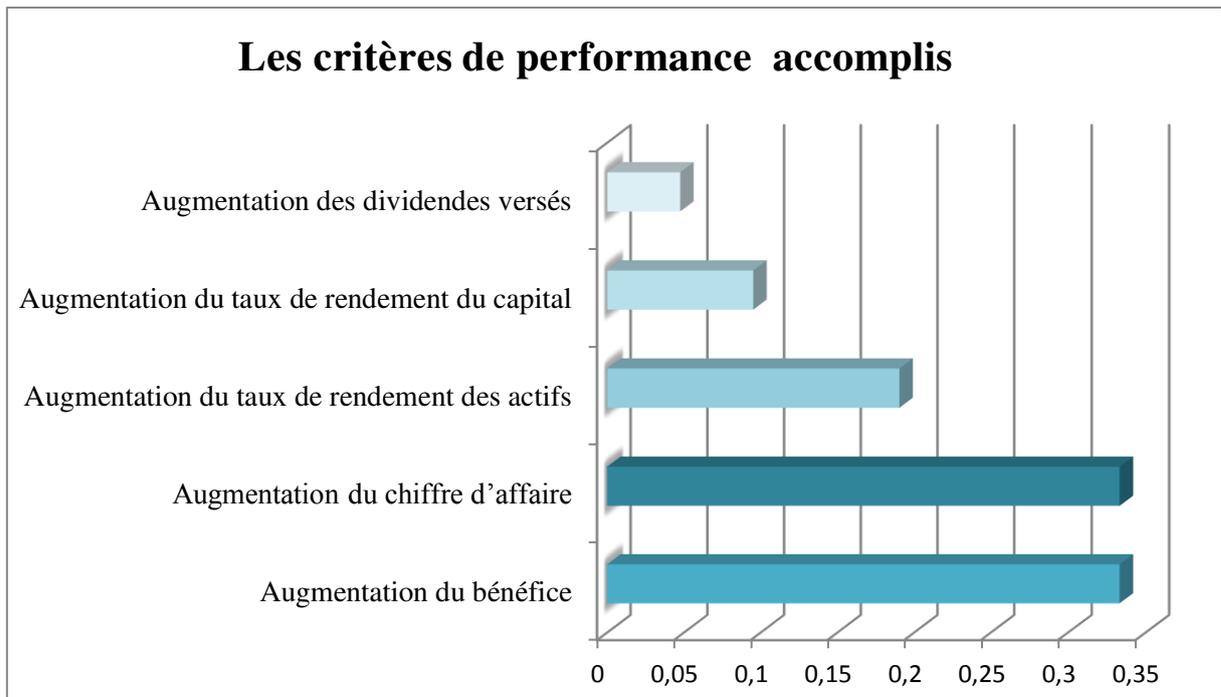
1.4.2. D'autres critères de performance financière :

D'autres critères financiers sont aussi nécessaires à prendre en considération afin d'évaluer la performance d'une entreprise. Ces critères sont les suivants :

- Une augmentation des dividendes.
- Une augmentation du taux de rendement du capital.
- Une augmentation du taux de rendement des actifs.
- Une augmentation du chiffre d'affaire.
- Une augmentation du bénéfice.

L'évaluation de l'ensemble de ces critères auprès des entreprises familiales étudiées a été faite de manière qualitative, et non quantitative afin de pallier aux refus systématique de réponse.

De ce fait, le graphe ci-dessous reprend le poids de chaque critère en fonction des réponses collectées auprès des 30 entreprises de l'échantillon.



Histogramme 07 : les critères de performance.

Source : A partir des informations collectées du questionnaire. Les données présentées dans le graphe représentent le poids des réponses de chaque critère par rapport à l'ensemble.

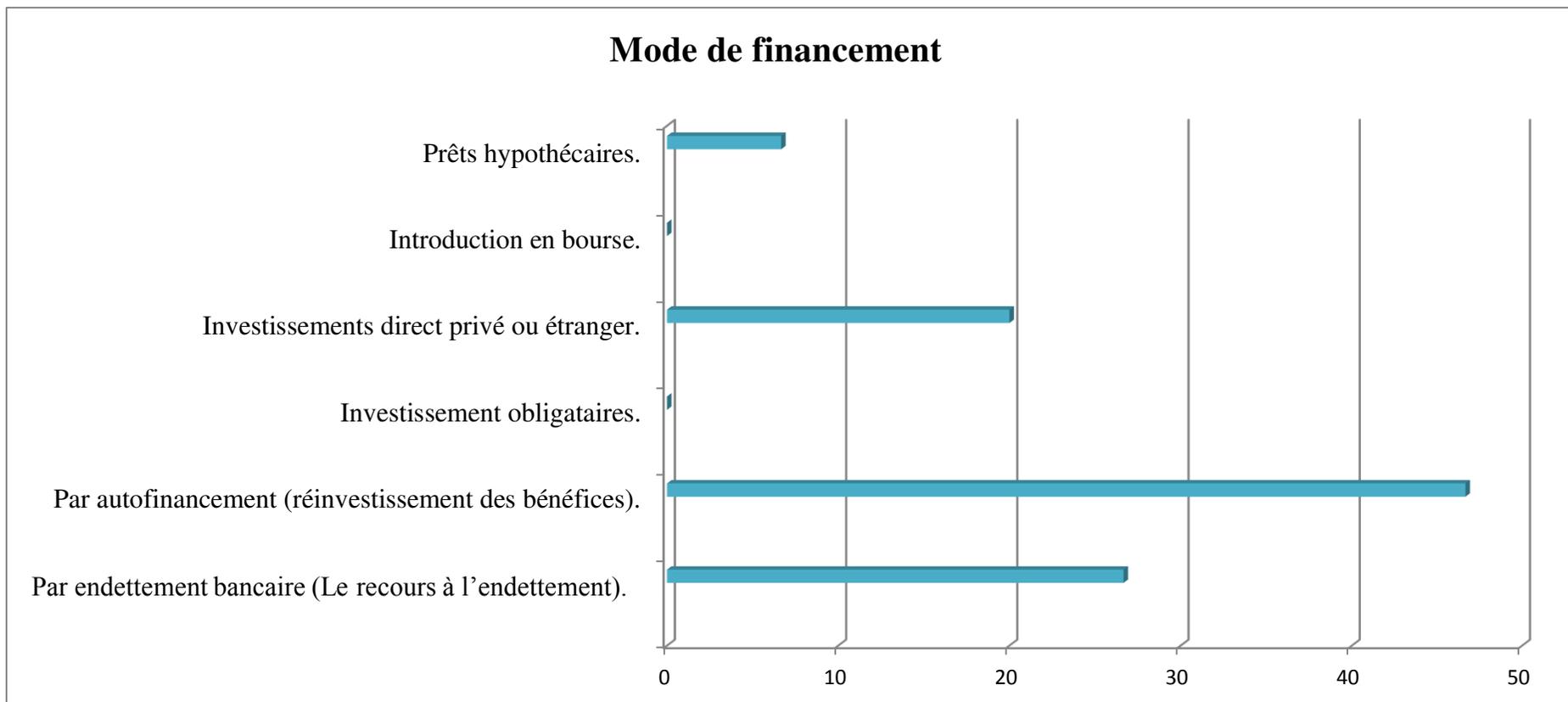
- A parts égales, soit 33% des entreprises interrogées, accomplissent deux critères de d'amélioration de la performance, celui de l'augmentation du chiffre d'affaire et du bénéfice.
- 19% pour l'augmentation du rendement des actifs.
- 10% pour l'augmentation du rendement du capital.
- 5% pour l'augmentation des dividendes versés.

Chaque critère selon son poids et son degré d'importance est réalisé pour l'ensemble des entreprises de l'échantillon. Néanmoins chaque entreprise réalise son propre critère en fonction de :

- Ses ressources humaines, matérielles, financiers, immatérielles.
- Ses objectifs et des orientations à prendre.
- Des ambitions du dirigeant pour l'entreprise.

1.4.3. Mode de financement :

La source de financement représente le socle des projets d’investissement d’une entreprise mais aussi de développement d’une activité. De ce fait, plusieurs modes de financement ont été proposés dans le questionnaire d’enquête. Le détail des réponses est présenté dans le graphe qui suit :



Histogramme 08 : Les modes de financement.

Source : A partir des informations collectées du questionnaire.

Les données présentées dans le graphe représentent le poids (en pourcentage) des réponses de chaque critère par rapport à l’ensemble.

- Avec un pourcentage de 47% des réponses collectées, l'autofinancement remporte le plus de réponse de la part les dirigeants d'entreprise familiale de l'échantillon. Ce qui signifie que le bénéfice dégagé est assez important pour pouvoir couvrir des investissements futurs.
- Et avec un pourcentage de 27% des réponses collectées, le financement par crédit bancaire reste le deuxième le plus répandu après l'autofinancement ce qui signifie que les banques accordent leur confiance à ce type d'entreprise pour l'octroi de crédit.
- Avec aussi un pourcentage de 20% des réponses collectées, l'investissement direct privé ou étranger vient en troisième position. Il se résume à des fonds provenant de particuliers (membres de la famille qui n'exercent pas au sein de l'entreprise).
- Le prêt hypothécaire, vient en dernier avec 7% des répondants. Le recours à ce type de financement reste le moins fréquent car les dirigeants préfèrent ne pas mettre entre jeu tout leur bien au risque de tout perdre en cas d'échec.

2. Le système managérial administré :

Plusieurs études⁹ ont démontré que les résultats obtenus dans une entreprise relèvent principalement du management opéré au sein d'une entreprise. La performance est donc fonction du management. De ce faite, il a semblé nécessaire de reconstituer le processus managérial de l'ensemble des entreprises familiales étudiées dans l'échantillon :

2.1. Le type de management adopté par les dirigeants :

Quatre types de management ont été proposés par le psychologue américain RENSIS LIKERT (1903-1981):

2.1.1. Le management participatif :

« Le management participatif est un mode de gestion qui consiste à susciter l'engagement et la prise d'initiative des équipes de travail, en les responsabilisant et en les intégrant dans la vie quotidienne de l'entreprise, et surtout lors de la prise de décisions. »¹⁰, Soit faire participer les collaborateurs dans les prises de décisions afin de créer une certaine relation de confiance.

⁹ Norton et Kaplan (1992-1996) « intitulée BSC (Balanced Scorecard) ». Des travaux articulées en quatre grandes dimensions : apprentissage et développement, processus, client et finance.

¹⁰www.petite-entreprise.net

Ce mode de management est essentiellement fondé sur les points suivants :

- Une culture qui prône la délégation du pouvoir.
- La communication.
- Le respect mutuel.
- Il fait naître une ambiance agréable de travail.
- Evite les tensions et les conflits liés à la ségrégation hiérarchique.
- Elle rend à l'organisation un aspect humain et social qui rapproche l'entreprise de ses salariés.

Avantage : Cette méthode permet de gérer des questions complexes du fait de la diversité des avis. Elle développe, en outre, la motivation et suscite la participation.

Inconvénient : L'inconvénient réside dans le fait que dans certain cas la prise de décision doit se faire rapidement et il n'est pas possible d'avoir l'avis de l'ensemble des collaborateurs. Sans compter que ces derniers peuvent refuser pour certains de le donner.

2.1.2. Le management autoritaire :

Dans ce type de management la décision finale revient toujours au dirigeant de l'entreprise.

Avantage : ce type de management devient avantageux si le patron maîtrise son sujet ou son domaine ce qui peut favoriser l'épanouissement du projet et un gain de temps non négligeable car les décisions sont prise de manière assez rapide sans consulter aucune autre personne.

Inconvénient : Ce type de management ne favorise pas l'innovation, la créativité ou encore la prise n'initiative des salariés car il est basé sur la peur de la sanction. D'autres point négatives peuvent apparaitre notamment :

- Des problèmes relationnels.
- Une communication réduite à son strict minimum et est toujours descendant.

2.1.3. Le management paternaliste :

L'autorité et la soumission sont toujours présentes, mais il y a plus de relations avec les collaborateurs. Le manager recueille leurs avis, même si la décision finale lui revient.

Avantage : un sentiment d'appartenance à un groupe.

Inconvénient : risque de confusion entre la vie personnelle et professionnelle, avec la possibilité que les salariés se renferment sur eux-mêmes.

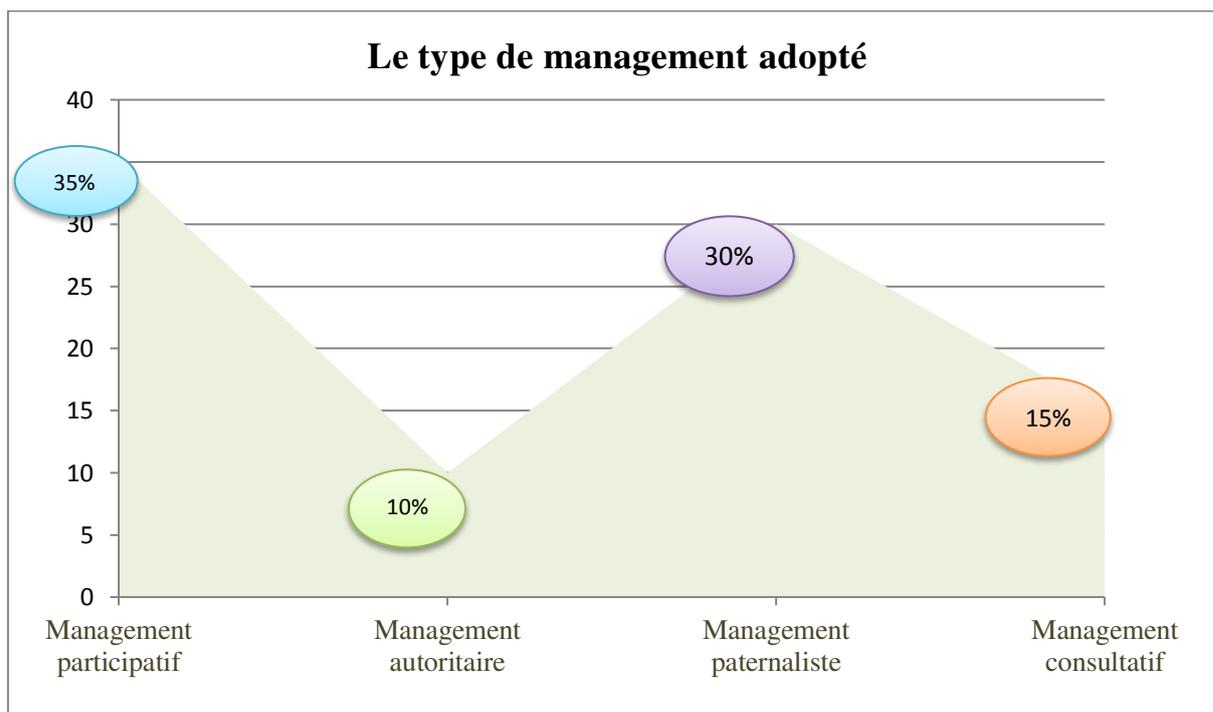
2.1.4. Le management consultatif :

Le manager ne prend aucune décision sans consulter son équipe. Les subordonnés et collaborateurs se sentent impliqués et un véritable travail d'équipe se crée. Dans ce type de management, la communication verticale et horizontale est assez bonne.

Avantage: les collaborateurs se sentent plus responsables.

Inconvénient : Cette méthode prend du temps et le manque de structures autoritaires peut dériver en une sorte de management « copain ».

Les quatre types de management ont été proposés dans le questionnaire d'enquête et les réponses obtenues ont donné les résultats présentés dans le graphe qui suit :



Graphe 04 : les types de management.

Source : A partir des informations collectées du questionnaire.

A part presque égale, les managements paternaliste et participatif sont les types de managements les plus répandues dans l'échantillon étudié. S'en suivent aussi, à part approximativement égales le management autoritaire et consultatif.

2.2. Les effets constatés de l'application de ces 04 types de management :

Les caractéristiques relevées à partir de chaque manière de gérer sont les suivantes :

2.2.1. Pour le management autoritaire :

Ce qui a été constaté de prime à bord et que ce type de management s'applique principalement dans les entreprises les plus anciennes de l'échantillon.

Le terme « respect » a plusieurs fois été employé lors des entretiens avec les enfants des dirigeants. En effet, il n'est pas concevable pour les héritiers de remettre en question le processus de gestion qui a été établi préalablement par le fondateur de l'entreprise (soit leur père).

Une acceptation des orientations et décisions sans réelle contestation.

2.2.2. Pour le management participatif :

➤ Une cohésion sociale entre les membres de la famille et le personnel d'entreprise. Avec un fort engagement de la part des salariés et ce en s'investissant dans l'entreprise (pour certains il est évident de rester après les heures de travail afin de finaliser un projet).

- Un bon esprit d'équipe.
- L'échange d'information s'effectue de manière assez fluide.
- L'amélioration de la performance est l'intérêt de l'ensemble du personnel de l'entreprise.
- Partage de la responsabilité.
- Un impératif de gestion.

2.2.3. Pour le management consultatif :

- Une liberté dans la prise d'initiative.
- Partage d'information.
- Libre échange et communication entre les collaborateurs.
- Recherche d'une évolution continue.

2.2.4. Pour le management paternaliste :

- Echange agréable entre collaborateurs qui permet de faciliter la résolution de problème lorsqu'il se pose.
- La gestion des ressources se fait de manière optimale car l'ensemble des acteurs qui sont affecté aux différents postes de l'entreprise se réunissent afin de se concerter sur les besoins, les objectifs ainsi que les réalisations.

2.3. Le choix du processus managérial :

Les raisons qui motivent le dirigeant à choisir un processus managérial spécifique sont multiples :

- Un choix instinctif :

Ce choix a été constaté principalement pour les entreprises qui appliquent le management paternaliste et autoritaire. Son application s'est faite de manière assez naturel, et ce en dupliquant les relations qui existent déjà entre les membres de la famille sur les liens professionnels.

- Un choix réfléchi :

Quant au management consultatif ou participatif, leur choix c'est fait de manière assez réfléchi et ce en raison d'un réel besoin de pouvoir participer l'ensemble des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise. Cette dernière est considérée comme étant le fruit du travail du groupe par conséquent l'ensemble doit, grâce son effort, participer dans les résultats de l'entreprise. « Un manager doit être à l'écoute de ses collaborateurs. Les meilleurs idées peuvent émerger lors d'un travail d'équipe ». ¹¹

Ce choix a été motivé par une volonté d'avoir « une évolution continue et des idées différentes et variées. » ¹²

La structure de la gouvernance :

« L'organisation est constituée d'un ensemble de relation qui existent entre les membres de l'entreprise. » ¹³ Ces relations peuvent prendre plusieurs formes diverses et variées :

- Structure formelle : est construite sur la base de règles et procédures préalablement établies et qui formalisent les tâches occupées par chaque membre de l'entreprise.

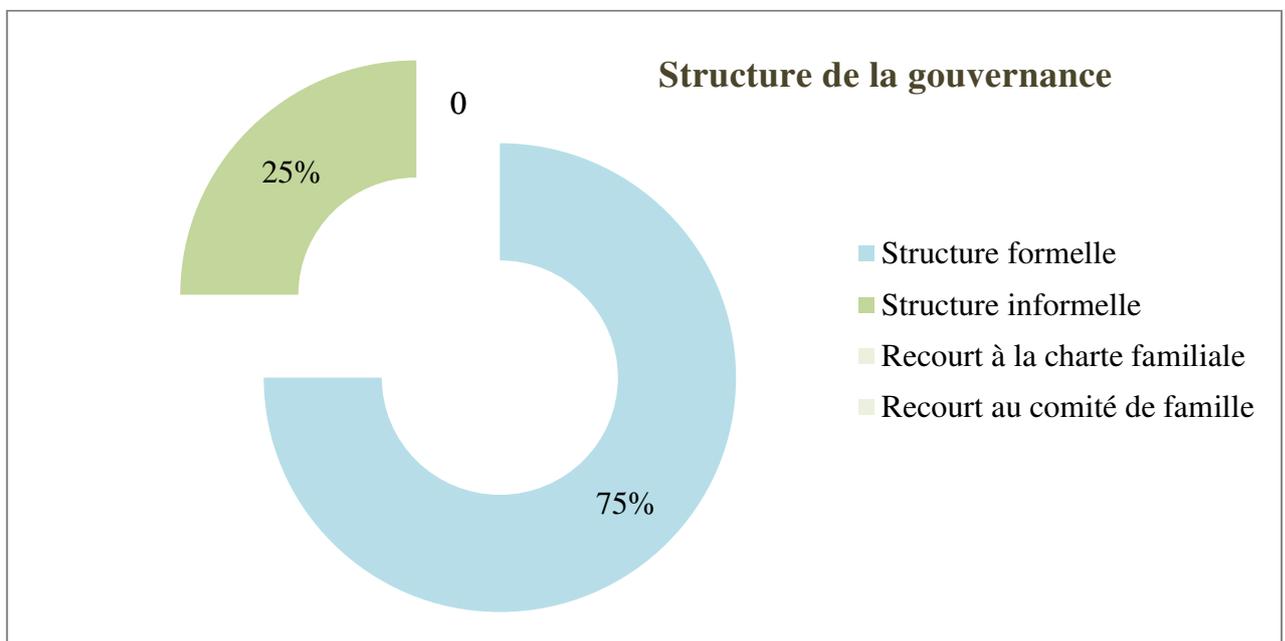
¹¹ Paroles recueillies d'un entretien auprès d'un dirigeant d'entreprise familiale faisant partie de l'échantillon.

¹² Paroles recueillies d'un entretien auprès d'un dirigeant d'entreprise familiale faisant partie de l'échantillon.

¹³ Cours de gestion : <http://apprendre-gestion.net/l-organisation-informelle-avantage-et-inconvenients>.

- Structure informelle : ont une « structure spontanée et sans définition rigoureuse, car la nature exacte entre leur membre n'est pas spécifiée ».
- Recours à la charte familiale : Représentée comme étant un document confidentiel, la charte familiale a été instaurée dans l'esprit de faciliter la gouvernance de l'entreprise de type familiale.
- Recours au comité de famille : Appelé aussi conseil de famille, le comité de famille est un organe indépendant du conseil d'administration. Il rassemble les membres de la famille uniquement, qu'ils soient actifs ou inactifs dans l'entreprise (les actionnaires étrangers ou extérieurs ne sont pas conviés) afin de discuter des discordances qui se posent à eux et qui affectent la gestion de l'organisation.

Voici dans le graphe ci-après les réponses collectées auprès des entreprises interrogées :



Secteur 06 : Structure de gouvernance.

Source : A partir des informations collectées du questionnaire.

Avec 75% des réponses l'organisation qui a une structure informelle est celle qui est la plus répondue au sein de ce type d'entreprise.

L'avantage étant que les dirigeants ne s'encombrent pas de trop de suivi du règlement afin de résoudre un problème qui se trouve au sein de l'entreprise qu'il soit d'ordre financier, social, ou autre.

Malheureusement, aucune notion n'est encore acquise quant au recours à la charte familiale ou encore au comité de famille.

3. Les stratégies de positionnement sur le marché :

Le troisième point essentiel à définir afin de connaître la source de la performance de l'entreprise est la stratégie opérée ou suivie.

Deux types de stratégie ont alors été proposés dans le questionnaire :

3.1. La stratégie offensive :

Avec 100% des réponses collectées, c'est sans contexte que la stratégie offensive est la stratégie la plus adoptée au sein de ce type d'entreprise. Elle consiste à intégrer un marché, d'en connaître ses besoins (de préférence nouveau) en fonction des demandes et de proposer le premier « le » produit qui pourrait faire la différence face à la concurrence.

Pour appliquer ce type de stratégie l'ensemble des moyens sont bon à prendre afin de la réaliser. Notamment l'affichage de panneaux publicitaires, mais aussi grâce à des annonces à la radio et ce afin de faire connaître au mieux le produit.

Plusieurs avantages compétitifs ressortent de l'application de cette stratégie :

- Service rendu et la qualité du produit.
- Economie de coût.
- Exclusivité du produit.

3.2. La stratégie défensive :

Selon les réponses aucune entreprise n'applique ce type de stratégie.

4. Les faits générateurs du choix de ces stratégies :

Plusieurs raisons ont été citées quant au choix de la stratégie adoptée :

- La recherche de l'excellence.
- Suite à des résultats probants d'une expérience passée.
- Benchmark.
- Anticiper les aléas du marché.
- Choix fait suite à une étude de marché.

Section 3 : Présentation des limites managériales des entreprises familiales de l'échantillon.

La présente section a pour objet de développer l'ensemble des éléments qui freinent l'expansion de l'entreprise. Ces éléments peuvent se situer à plusieurs niveaux et à différents stades de la vie de l'activité de l'entreprise. Les caractéristiques de ces éléments résident dans le fait qu'ils peuvent être retrouvés pour certains dans des entreprises non familiales, ou être d'un autre côté spécifiques aux entreprises familiales.

1. Les défis des entreprises familiales :

Les défis faces auxquels se trouvent les entreprises familiales sont doubles. En effet, ils représentent des défis d'ordre typiquement familiales mais aussi non familiales ce qui rend leurs missions d'autant plus difficiles.

1.1. Les défis d'ordres familiaux :

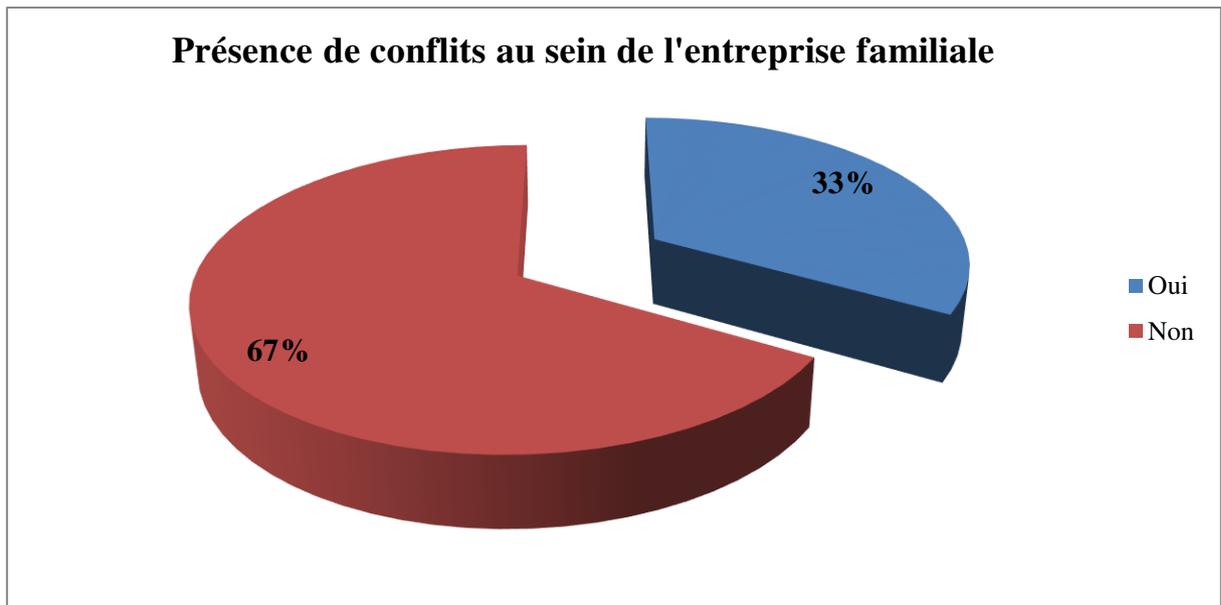
Ce sont des défis d'origine typiquement familiaux. Ils peuvent dès lors être répartis en deux parties bien distinctes :

1.1.1. Internes à l'entreprise :

Les défis internes à l'entreprise sont l'ensemble des obstacles face auxquels se trouve le manager, et qui sont générés uniquement au sein de l'entreprise.

1.1.1.1. Conflits familiaux :

Les conflits au sein d'une entreprise sont une affaire courante dans tout type d'entreprise. Néanmoins dans une entreprise type familiale, les conflits sont d'autant plus importants en raison du fait que les relations entre les membres, au sein de l'entreprise sont déjà établies. De ce fait, les désaccords existent depuis l'enfance ce qui peut envenimer la relation de travail.



Secteur 07 : Les conflits familiaux.

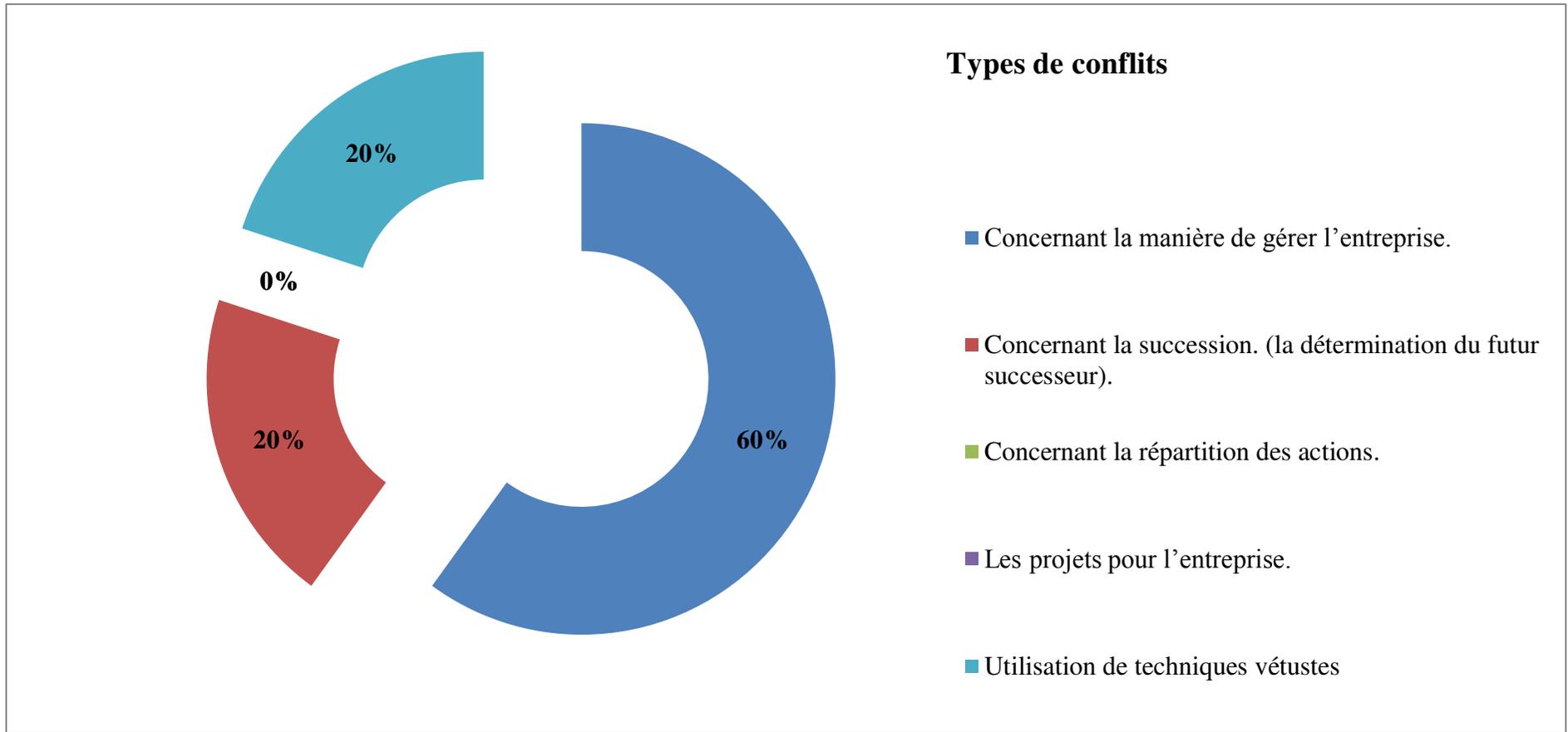
Source : A partir des informations collectées du questionnaire.

Selon les réponses collectées de l'échantillon, il s'est avéré que seulement 33% des répondants avouaient la présence de conflits internes dans leurs organisations. Pour le reste aucun conflit majeur n'était à signaler.

1) Les types de conflits :

Plusieurs types de conflit ont été proposés dans le questionnaire distribué sur l'échantillon. Des conflits générés en raison de défaillances du système managérial ou encore en raison de problème de pouvoir et de répartition des tâches, mais aussi de partage des actions, ou enfin de divergence d'opinions quant aux orientations à prendre pour le futur de l'entreprise.

Le graphe qui suit reprend les résultats collectés de l'enquête.



Secteur 08 : Types de conflits.

Source : A partir des informations collectées du questionnaire.

L'analyse du graphe ci-dessus fait apparaître le classement des conflits qui surgissent entre les membres d'une même famille au sein d'une entreprise :

A. Le management de l'entreprise :

La majorité des conflits qui surgissent entre les membres d'une même famille exerçant dans la même entreprise sont des conflits qui relèvent de la gestion de l'entreprise. En effet, 60% des répondants de l'échantillon estiment que les points de vue divergent lors de la résolution d'un problème de type : l'achat d'un nouveau matériel favorisant l'amélioration de la production, ou encore dans le cadre du lancement d'un nouveau produit avant la fin du cycle de vie d'un produit plus ancien...etc.

Chaque membre de la famille a un point de vue qu'il juge être le meilleur, ce qui déclenche des désaccords qui nuisent au développement de l'activité de l'entreprise.

B. Le problème de la succession:

Le problème de la succession est un problème assez délicat qui se pose au niveau des entreprises familiales, car le dirigeant se doit de choisir la personne qui sera susceptible de le remplacer au mieux et qui remplit les critères demandés pour ce poste de responsabilité.

Deux défis se posent, soit privilégier le critère affectif, et par conséquence choisir un membre de la famille même si ce dernier n'a pas l'ensemble des compétences nécessaires ni même l'aptitude à faire face aux situations stressantes qui nécessitent du sang froid et de la réactivité, en s'appuyant sur l'idée que le temps forgera l'expérience.

Ou encore privilégier un successeur non membre de la famille, mais qui remplit l'ensemble des critères nécessaires pour le poste. Cette hypothèse suppose que les orientations managériales de l'entreprise ne soient plus uniquement entre les mains de la famille.

Cette situation est retrouvée dans les entreprises familiales étrangères telles que l'Oréal, où le dirigeant est non membre de la famille mais où les actions restent majoritairement entre les membres de la famille ce qui permet de garder le contrôle quant au futur de l'entreprise.

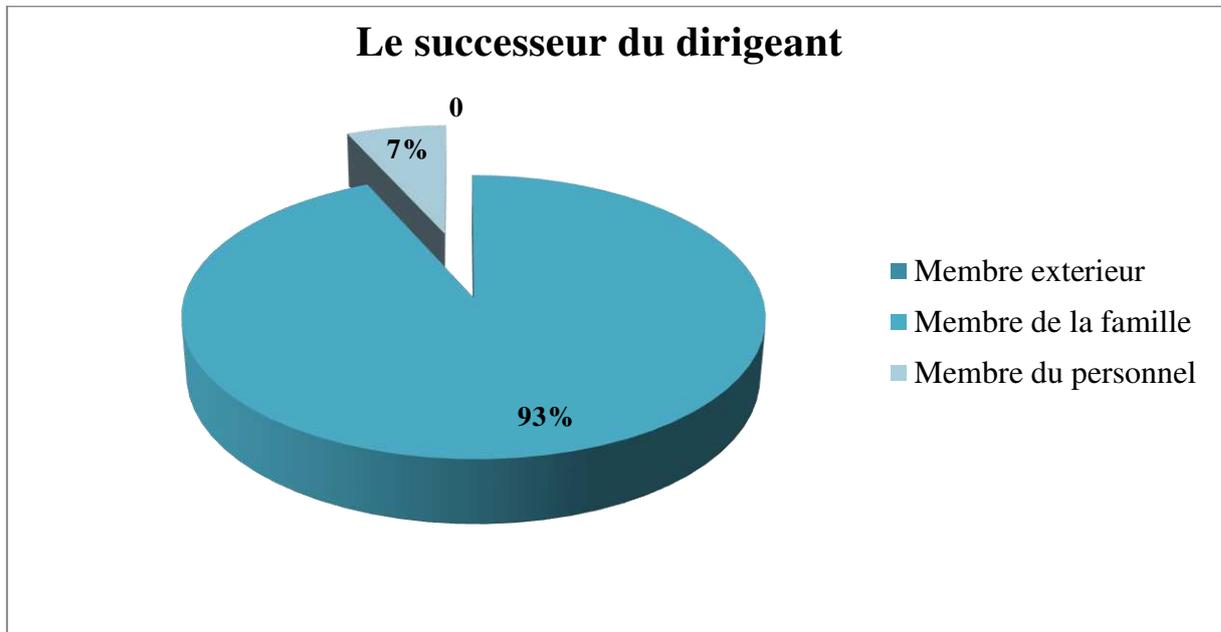
➤ La préparation à la succession:

Dans le questionnaire à savoir comment se déroulera la succession et selon quel processus se formalise, les réponses restent assez évasives ou encore indécises. En effet, le type de réponses obtenus ont été les suivantes :

- Reste à voir/ la décision n'a pas encore été prise.
- Suivant une évaluation professionnelle et académique.
- L'implication dans l'entreprise.

➤ Le choix du successeur:

Lors des entretiens effectués avec les membres dirigeants des entreprises familiales de l'échantillon, il s'est avéré un constat sans équivoque est que ces derniers ne voient pas leurs entreprises entre les mains d'autres membres mise à part des personnes qui connaissent déjà et qui se trouvent dans leur environnement quotidien. Le graphe qui suit reprend les résultats obtenus du questionnaire.



Secteur 09 : Le successeur.

Source : A partir des informations collectées du questionnaire.

Avec près de 93% des réponses le choix d'un membre de la famille reste le choix le plus prisé et recherché. En effet, un réel besoin de transmission du savoir-faire aux générations futures a été ressenti de la part des dirigeants.

Pour les 07% restant et qui représentent seulement deux entreprises de l'échantillon, ils estiment possible que la transmission se face à d'autres personnes hormis les enfants mais qui restent membres de la famille (tel que les neveux).

Aucune réponse ne s'est présentée quant aux successions faites à des personnes étrangères à l'entreprise.

C. Les techniques vétustes :

Ensuite, le deuxième type de réponse avec le même taux de réponses, est le problème de la conservation de technique qui reste assez vétuste face à un environnement qui est en mouvement et en développement technologique constant.

A travers les entretiens effectués auprès des dirigeants des entreprises de l'échantillon, les techniques utilisées au sein d'une entreprise représentent une source de conflit car il a été constaté que les nouvelles générations cherchent le plus souvent à actualiser ces techniques en promouvant les résultats obtenus comme étant en phase avec les besoins des demandeurs sur le marché. A contrario, les dirigeants (de génération plus traditionnelle) cherchent à maintenir et conserver les techniques sur lesquelles ils se sont fait un nom dans le milieu.

Concernant le reste des propositions soit :

La répartition des actions ou encore le choix des projets de l'entreprise, aucune réponse positive n'a été recensé dans l'échantillon étudié.

1.1.1.2. Gouvernance non réfléchi et construite à partir des relations familiales de base :

Le deuxième défis auquel fait face les dirigeants des entreprises familiales est la dissociation entre les relations familiales et les relations professionnelles. En effet, il a été relevé des questionnaires que la gouvernance au sein de l'entreprise ne différait en rien de celle du cocon familial, ce qui manifeste un manque de fermeté et de rationalité dans la prise de décision stratégique pour l'entreprise dans le cas de la gouvernance paternaliste ou consultatif, ou au contraire un manque d'ouverture d'esprit et de créativité dans la gouvernance autoritaire.

En d'autre terme, les réponses collectées ont révélé qu'il n'est pas évident et ce pour l'ensemble des entreprises de l'échantillon de dissocier entre la personnalité, le caractère ainsi que les réactions du père de famille envers ses enfants avec celle du dirigeant de l'entreprise avec son personnel.

1.1.2. Externes à l'entreprise :

D'autres sortes de défis peuvent se poser aux entrepreneurs familiaux, ils émergent de l'environnement extérieur de l'entreprise et peuvent être situés à plusieurs niveaux :

1.1.2.1. Le crédit bancaire :

Le manque de confiance de la part des banques pour l'octroi de crédit à ce type d'entreprise a été plusieurs fois repris à travers les réponses collectées dans le questionnaire. En effet, lorsqu'il leur a été demandé quels sont vos freins extérieurs dû à votre particularité

« d'entité familiale », un fort pourcentage (80%) a répondu le manque de confiance des banques pour l'obtention d'un crédit bancaire.

La raison étant simple, un manque de visibilité quant aux résultats des projets futurs fixés par les entrepreneurs familiaux.

De plus les contraintes relatives à l'octroi d'un crédit sont difficiles à remplir, représentées par un coût du crédit élevé, des garanties exigées par les banquiers très excessives et des délais de traitement des demandes de crédit et des opérations trop longs. Sans compter qu'un grand nombre de ces entreprises estiment investir « assez » financièrement dans l'entreprise pour en plus hypothéquer afin d'obtenir un prêt bancaire.

Une réalité qui contraint les dirigeants de ce type d'entreprise à recourir souvent par nécessité, aux ressources de financement familiales (l'autofinancement) pour survivre, en attendant l'assainissement du réseau formel et l'assouplissement des conditionnalités jugées jusqu'au là insurmontables, par les investisseurs privés.

1.1.2.2. Le recouvrement des créances :

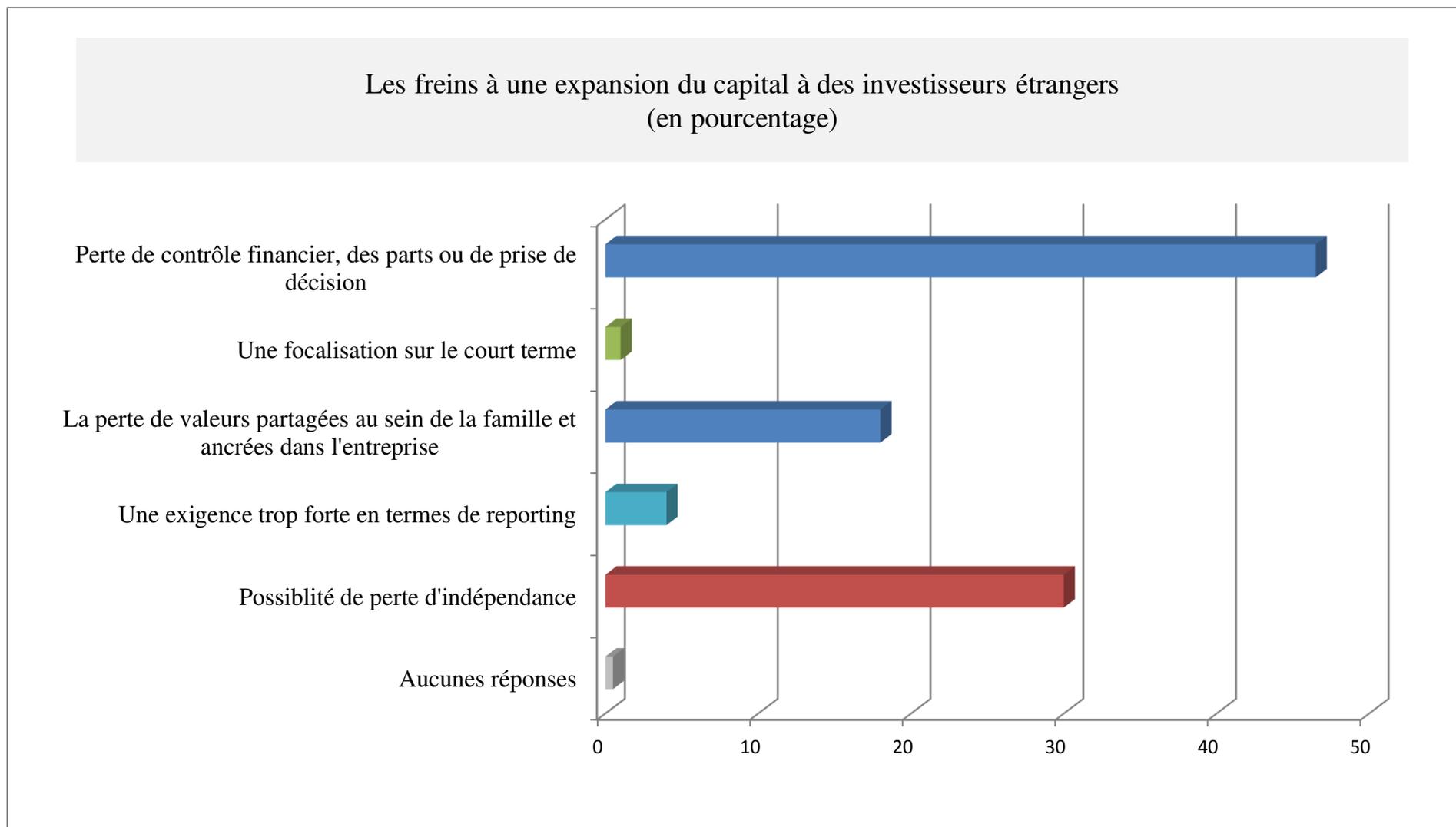
Pour 01% des répondants, un deuxième désagrément se présente en raison de la familiarisation des relations professionnelles, et qui est formalisé par une collaboration étroite avec d'autres entreprises membres de la famille plus ou moins éloignés qui ne respectent pas forcément le délai de paiement et qui mettent par conséquence en péril la situation financière de l'entreprise.

1.1.2.3. La non ouverture du capital :

Pour la totalité des entreprises de l'échantillon l'ouverture du capital à des actionnaires étrangers reste une question qui ne se pose pas forcément ou catégoriquement pas car cela impliquerait un manque d'indépendance quant aux prises de décisions mais aussi quant aux choix des orientations stratégiques. Parmi les réponses collectées voici ce qui s'en est relevé : « Il est clair que l'ouverture du capital à des actionnaires étrangers n'est pas envisageable. Notre société a été créée sur la base d'une unité familiale qui ne peut être transgressée par des personnes étrangères à la famille ». ¹⁴

¹⁴ Paroles recueillies auprès d'un dirigeant responsable d'une des sociétés de l'échantillon étudié.

Plusieurs raisons de la non ouverture du capital ont été citées par les dirigeants interrogés détaillées selon le pourcentage de réponse dans le graphe qui suit :



Histogramme 09: Les contraintes à l’investissement étranger.

Source : A partir des informations collectées du questionnaire.

- Il semble intéressant de constater à travers les réponses présentées dans le graphe qu'un fort pourcentage de répondant estime qu'une possibilité d'ouverture du capital pourrait amener à une perte de contrôle de l'entreprise.
- La deuxième raison étant une possibilité de perte d'indépendance car les choix pris par les dirigeants sont limités par le bon vouloir des nouveaux actionnaires.
- En troisième position vient, La perte de principes, en effet car l'intérêt des nouveaux actionnaires réside principalement dans la collecte de dividende au risque d'entraver le respect des valeurs partagées par la famille et transmises dans le savoir-faire de l'entreprise et ce par l'introduction de nouveaux procédés.
- Et à part plus ou moins égale s'en suit une exigence trop importante en terme de reporting caractérisée par la transmission hebdomadaire de résultat, tel que le chiffre d'affaire réalisé par exemple. Et une focalisation sur le court terme qui fait que le dirigeant ne se préoccupe pas de l'entrée de nouveau actionnaire dans l'entreprise.

1.2. Les défis d'ordres non familiaux :

1.2.1. Internes à l'entreprise :

1.2.1.1. La non prise de risque :

Les entretiens passés avec les entrepreneurs ont révélé que les orientations stratégiques prises par leurs soins étaient principalement des orientations dont les résultats restés assez probants et qui ne représentent pas une réelle prise de risque pour l'entreprise. Les « valeurs sûres » sont alors privilégiées au détriment du choix d'un nouveau prototype, d'un produit nouveau, ou encore d'une nouvelle technologie sur le marché.

Cette problématique a été constatée dans 90% des entreprises étudiées dans l'échantillon car elles proposent un produit sur le marché de biens.

1.2.1.2. Manque d'ambition pour le développement pour l'entreprise :

Quant au questionnement posé concernant les projets futurs de l'entreprise, il a été constaté qu'un grand nombre de répondant (soit 70% des entreprises interrogées) se souciaient principalement que des besoins en matière première ou encore de la réduction de coût d'achat.

Une possibilité de partenariat avec des entreprises étrangères afin d'améliorer le processus de production ou encore la technologie opérée est un projet non envisageable car trop onéreux pour l'entreprise.

1.2.1.3. Le turn over :

Le turn over peut être défini comme étant le taux de rotation du personnel au sein d'une entreprise. Un faible turn-over traduit une situation sociale saine alors que le contraire traduit un malaise social à résoudre. Si le départ d'un membre du personnel est accompagné de frais/coûts relatives de départ, un fort turn-over peut absorber un pourcentage important dans budget de l'entreprise.

A travers les réponses collectées, il s'en est ressorti qu'un pourcentage de 70% des réponses sont d'ordre affirmatif, c'est-à-dire que les recrutements et départs du personnel au niveau de leur entreprise est important. Plusieurs raisons ont été évoquées notamment :

- Un manque d'expérience,
- Un rendement insuffisant,
- Une absence de motivation.
- Des absences répétées.
- Une augmentation de salaire non acceptée.

1.2.2. Externes à l'entreprise :

Les limites externes relevées lors du travail d'enquête ont aussi été classées comme n'étant pas exclusivement familiales. Elles peuvent dès lors être réparties selon leurs origines comme suit :

1.2.2.1. Les limites administratives :

La totalité des entreprises étudiées ont mentionné des barrières administratives importantes qui entravent la bonne marche de leurs activités. Ces barrières sont les suivantes :

- Lourdeur de paperasse : les éléments à fournir pour un dossier sont toujours insuffisants.
- Perte ou disparition récurrente de papiers constituant le dossier, déposés au niveau de ces administrations.
- Les orientations émises par les agents de ces administrations sont pour la plupart du temps non claires, ce qui amène à une perte de temps drastique pour les dirigeants d'entreprises.
- Les critères nécessaires pour participer à un projet sont de plus en plus lourds à respecter, car l'expérience dans le même type de projet est exigée, mais aussi les

attestations de bonne exécution doivent être présentées ce qui ne facilite pas la percée de nouvelles entreprises qui font leurs entrées dans le domaine.

- Difficultés d'accès au foncier en raison de la complexité des procédures administratives et par le manque de transparence.
- Un système de fiscalité ordinaire lourd, qui n'a pas une vision stratégique de développement, ni une parafiscalité qui encourage l'emploi.

1.2.2.2. Les limites conjoncturelles :

Les limites conjoncturelles résident dans l'application d'une politique conjoncturelle par l'Etat qui est susceptibles de modifier à court terme l'évolution de l'économie¹⁵ comme c'est le cas lorsqu'il y a une réduction des importations de matières premières mais aussi une réduction des dépenses publiques limitant ainsi les subventions ou encore une augmentation des impôts. Tout autant de freins qui agissent négativement sur l'activité de l'entreprise et limitent son développement.

1.2.2.3. Les limites réglementaires :

La réglementation en vigueur pour certains secteurs d'activité notamment ceux qui dépendent de l'attribution de marché, reste très restreinte quant aux possibilités d'intégrer ou de participer dans la réalisation d'un projet. En effet, les critères de participation sont pour la plupart des cas difficiles à remplir ce qui freine l'activité de l'entreprise ainsi que pour son expansion.

En outre, lors de l'application d'une nouvelle réglementation, la démarche à suivre pour son exécution est pour la plupart des cas non maîtrisée par les agents responsables qui travaillent au sein des administrations y afférentes. Les avantages ou les inconvénients de son application est par conséquent non perceptibles.

¹⁵ www.skyminds.net: politiques-conjoncturelles et structurelle, auteur Matt, juillet 2007.

2. Les carences de l'application de certain type de management :

Les questions relatives aux points négatifs de la gestion de l'entreprise ont été proposées aux descendants des dirigeants qui ne se trouvent pas au pouvoir, afin de relever ce qui selon eux ne fait pas avancer l'activité de l'entreprise.

2.1. Pour le management autoritaire :

Son application au sein de certaines entreprises de l'échantillon fait naître selon les répondants une ambiance oppressante car aucune idée nouvelle favorisant l'amélioration de l'activité n'est adoptée, quant à la créativité et l'innovation, elles sont totalement rejetées.

En résultat dans le cadre d'un marché dynamique où la concurrence est rude et où il y a de nouvelles technologies qui se développent où il n'y pas de place à l'erreur, l'entreprise concernée serait freinée par le système managérial adopté.

2.2. Pour le management paternaliste :

Les répondants de l'échantillon étudié ont souligné un manque de fermeté dans les prises de décision car pour certains, mater au sein d'une entreprise ne favorise pas forcément des résultats positifs et incite à une certaine souplesse qui ne contribue pas à une responsabilisation des actions.

Conclusion :

Ce dernier chapitre a été consacré à la présentation du cas pratique de ce thème de recherche réservé aux entreprises familiales. Pour rappel, ce travail de terrain a été élaboré sur la base d'un échantillon d'entreprise portant sur 30 entreprises familiales. La collecte d'information nécessaire à nos interrogations s'est faite par la distribution d'un questionnaire.

Par ailleurs, afin d'affiner l'analyse, et suivant leurs disponibilités, des entretiens ont été effectués auprès des dirigeants. Cette approche a ainsi permis une meilleure compréhension de la vision qu'ont ces derniers quant à l'approche qu'ils veulent avoir pour le futur de l'entreprise.

Les entreprises familiales étudiées se trouvent, comme il a été détaillé lors de ce dernier chapitre, dans un environnement complexe qui conjugue des facteurs conjoncturels difficiles, notamment par l'introduction de certaines restrictions par l'Etat qui limitent leurs activités.

Malgré ces contraintes, les résultats collectés auprès des entrepreneurs familiaux restent satisfaisants à leurs égards. Les bénéfiques sont toujours au rendez-vous et la recherche d'un positionnement stratégique avantageux reste toujours un objectif premier. Des performances à plusieurs niveaux ont été alors présentées générés en fonction du système managérial adopté.

L'application de ce dernier reste assez fastidieuse car ses paramètres restent dépendants des liens et des relations qui unissent les membres de la famille. Des liens qui peuvent d'un côté favoriser et faciliter le travail en équipe ou tout au contraire faire en sorte de bousculer l'activité de l'entreprise dans des conflits et des contraintes qui dévient l'attention du dirigeant des objectifs de travail pour le résoudre à concilier l'ensemble du staff managérial.

Conclusion générale :

Au terme de ce mémoire consacré aux secrets managériaux des entreprises familiales, il en ressort une vision complexe et particulière de ce type d'entreprise. Ayant fait l'objet d'attention tout récemment, la firme familiale est pourtant une entité qui vit depuis des siècles déjà. Sa longévité et sa résilience a fait d'elle une réputation indéniable.

Construite pour s'ancrer dans le temps et l'espace, les fondateurs de ce type d'entreprise n'ont pas une ambition standard pour le devenir de leur création mais une idéalisation à faire valoir.

Sa composition structurelle, organisationnelle et financière a fait l'objet de bien des spéculations lors des recherches élaborées par les experts dans le domaine partout dans le monde « Les firmes familiales font attention en résumé à trois fondamentaux : la pérennité de la société, le choix du management et la vertu financière.¹ », en d'autres termes, les dirigeants privilégient la pérennité à la performance, leurs besoins s'inscrivent dans une volonté de maintenir l'entreprise à défaut de réaliser d'ambitieux prouesses. De ce fait, Sa gestion particulière fascine et fait d'elle ce qu'elle est aujourd'hui. Leur secret résiderait peut être dans leurs frugalités.

C'est tout un noyau assemblé qui constitue cette particularité, formé de gouvernance, de management, de stratégie, d'implication personnelle, de mise en avant de la ressource humaine et des compétences particulières, de l'innovation et de la recherche.

« Au total cette stratégie qui repose sur une allocation « non-orthodoxe » des ressources et sur l'affirmation de la primauté du long terme sur le court terme (principe peu en vogue actuellement) esquisse une forme de capitalisme durable qui paraît « dans les gènes » des entreprises familiales les plus dynamiques, mais dont elles n'ont pas l'apanage. »²

¹ Arnaud LE FOLL, Edouard de PIREY, Michel BON, Emmanuel SOUPRE, « Les invités héritiers et managers », le journal de l'école de Paris du management, 2004/5 (N°49), Edition : l'association des amis de Paris.

² Titre de l'étude « Résilience des entreprises familiales face à la crise : quels sont les secrets de leur capacité supérieur de résistance ? » dans la revue « Cercle des entreprises centenaires : Apprendre du passé pour inventer le futur » en collaboration avec HEC Paris, revue « anvie -sciences humaines et entreprises-« 12 février 2013. Alain . Bloch, N. Kachaner & S. Mignon La Stratégie du propriétaire. Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise. Pearson Village Mondial, janvier 2012, 196 p.

Nos résultats empiriques démontrent d'ailleurs que la dynamique de la famille a un impact certain sur la dynamique de l'organisation. En effet, l'ensemble des éléments qui ont été présenté convergent vers l'idée selon laquelle les liens familiaux impactent directement sur la gouvernance et le management de l'entreprise. C'est principalement « les valeurs » partagées entre ses membres qui font cette influence.

A travers le travail de terrain, le mot respect du père (fondateur de l'entreprise) a plusieurs fois été cité. Dans cette optique là les décisions prises par ce dernier ne doivent en aucun cas être remise en question.

Des décisions qui ne boostent pas forcément l'entreprise pour améliorer sa performance plus vite, mais qui, d'une certaine façon la maintiennent plus longtemps car ce sont des orientations qui ont fait leurs preuves.

D'un autre côté, la fierté familiale et l'identification à l'entreprise tentent à orienter le management vers la responsabilité sociale et contribuer de ce fait à l'avantage compétitif de l'entreprise sur le long terme. L'entreprise est de ce fait aussi connue pour son sérieux et sa crédibilité quant aux produits qu'elle présente ainsi qu'aux délais qu'elle fixe, lui donnant ainsi un positionnement sur le marché assuré.

Cependant une entreprise familiale de par sa composition constitue des freins qui empêchent une expansion plus vaste. Des conflits surgissent entre les membres de la famille et qui affectent l'activité en la gelant, et la désorientent de son objectif premier. Ces conflits résident à plusieurs niveaux notamment le choix des projets à concrétiser, la gestion des ressources ou encore le choix du futur successeur de l'entreprise.

De plus une entreprise familiale est avant tout une entreprise, par conséquence elle hérite aussi des défis ou encore des freins que supportent les entreprises non familiales, tels que les barrières administratives ou encore l'application de nouvelles réglementations...etc.

Plusieurs stratégies sont proposées à ses limites. Des stratégies de gestion des conflits qui reposent sur de l'arbitrage, de la médiation ou encore de la réconciliation dans d'autres cas des stratégies d'évitement ou de confrontation sont nécessaires.

La création de la charte familiale dans les pays Européen a permis de palier à ces conflits avant qu'ils n'apparaissent. Sa mise en place en Algérie n'a pas été encore effective, elle est même inconnue pour la plupart.

Au questionnement posé lors de la problématique, à savoir si la présence d'une famille au sein d'une entreprise dans sa structure actionnariale ainsi qu'au sein de sa direction peut-elle influencer le système managériale de celle-ci ? La réponse ne peut être qu'affirmative, car les deux systèmes : entreprise et familiale sont imbriqués de sorte à ce que la santé de l'entreprise soit totalement dépendante de la santé des relations familiales. Et d'un autre côté, si l'entreprise est performante et génèrent des bénéfices satisfaisants cela peut aussi avoir un impact favorable sur les membres de la famille.

Le thème de ce mémoire peut s'élargir sur d'autres perspectives de recherche, à savoir « Pourquoi les entreprises familiales algériennes représentées pour la quasi-totalité par des TPE sur le territoire national, ne se développent pas en terme de taille devenant ainsi de grandes entreprises, et ne favorisent pas une ouverture à l'international ? »

Liste de tableaux :

Chapitre 01 :

| | |
|---|----|
| Tableau 01 : Divergences entre le propriétaire de l'entreprise et le manager..... | 10 |
| Tableau 02 : Différence entre la théorie d'agence et la théorie d'intendance..... | 15 |
| Tableau 03 : Avantage et inconvénients des différentes structures..... | 33 |
| Tableau 04 : Les plus anciennes entreprises familiales dans le monde | 41 |
| Tableau 05 : Les 10 plus grandes entreprises familiales dans le monde..... | 46 |
| Tableau 06 : Les plus grandes entreprises familiales classées par chiffre d'affaire..... | 49 |
| Tableau 07 : Les 20 entreprises familiales les plus innovantes dans le monde..... | 50 |
| Tableau 08 : Classement des entreprises familiales par PIB..... | 53 |
| Tableau 09 : Répartition des entreprises familiales algériennes par secteur d'activité..... | 53 |
| Tableau 10 : Evolution du PIB lors des 14 dernières années avec le poids des entreprises familiales dans ce PIB | 55 |

Chapitre 02 :

| | |
|--|-----|
| Tableau 11 : Les formes d'actionnaires de l'entreprise familiale..... | 68 |
| Tableau 12 : La prise de décision selon la génération au commande..... | 70 |
| Tableau 13 : Principaux avantages des entreprises familiales..... | 80 |
| Tableau 14 : Les types de conflits..... | 91 |
| Tableau 15 : Pourcentage de détention du capital par les membres de la famille qui exercent au sein de l'entreprise..... | 92 |
| Tableau 16 : Les compétences attendues d'un successeur..... | 104 |
| Tableau 17 : Les raisons de la non prise de commande de la direction par l'héritier. | 107 |
| Tableau 18 : Avantages et inconvénients d'un successeur externe..... | 108 |
| Tableau 19 : Le modèle de gouvernance..... | 113 |
| Tableau 20 : Classement des options de financement..... | 118 |

Chapitre 03 :

| | |
|---|-----|
| Tableau 21 : L'évolution des indicateurs macro-économique au niveau national..... | 122 |
| Tableau 22 : Critères déterminants la taille de l'entreprise..... | 131 |

Liste de figures :

Chapitre 01 :

| | |
|---|----|
| Figure 01 : Spécificité de la firme familiale..... | 23 |
| Figure 02 : Schéma composant le système familial..... | 26 |
| Figure 03 : Imbrication entre le système famille et le système entreprise..... | 27 |
| Figure 04 : La structure hiérarchique..... | 29 |
| Figure 05 : La structure fonctionnelle..... | 30 |
| Figure 06 : La structure hiérarchico-fonctionnelle..... | 31 |
| Figure 07 : La structure divisionnelle..... | 32 |
| Figure 08 : La structure matricielle..... | 32 |
| Figure 09 : Les structures adoptées par les firmes familiales..... | 35 |
| Figure 10 : Structures..... | 36 |
| Figure 11 : Pourcentage de présence des entreprises familiales dans le monde..... | 44 |

Chapitre 02 :

| | |
|--|-----|
| Figure 12 : Relation entre la pertinence , l'efficacité et l'efficience..... | 61 |
| Figure 13 : Indicateurs de la performance..... | 66 |
| Figure 14 : La construction d'une organisation..... | 85 |
| Figure 15 : Gestion de l'équilibre des composants de l'entreprise familiale..... | 96 |
| Figure 16 : Schéma portant sur la résolution des conflits familiaux..... | 98 |
| Figure 17 : Les stratégies de résolution des conflits..... | 100 |
| Figure 18 : Le système famille. | 116 |

Liste d'histogramme :

Chapitre 02 :

| | |
|---|----|
| Histogramme 01 : Les réunions préconisées par les entreprises familiales..... | 94 |
|---|----|

Chapitre 03 :

| | |
|---|-----|
| Histogramme 02 : Le nombre d'entreprise familiale de l'échantillon..... | 130 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Histogramme 03 : Répartition des entreprises familiales par régions..... | 136 |
| Histogramme 04 : Evolution du chiffre d'affaire des entreprises familiales étudiées..... | 140 |
| Histogramme 05 : Evolution de l'effectif des entreprises familiales étudiées..... | 143 |
| Histogramme 06 : Evolution du résultat des entreprises familiales étudiées..... | 147 |
| Histogramme 07 : Les critères de performance..... | 149 |
| Histogramme 08 : Les modes de financement..... | 150 |
| Histogramme 09 : Les contraintes à l'IDE..... | 166 |

Liste des graphes :

Chapitre 01 :

| | |
|---|----|
| Grphe 01 : Degré du caractère familial de a firme..... | 08 |
| Grphe 02 : L'évolution des entreprises familiales dans le temps..... | 42 |
| Grphe 03 : Evolution du taux de croissance réel du PIB hors hydrocarbure..... | 56 |

Chapitre 03 :

| | |
|--|-----|
| Grphe 04: Les types de management adoptés..... | 153 |
|--|-----|

Liste des secteurs :

Chapitre 03 :

| | |
|---|-----|
| Secteur 01: La taille des entreprises familiales de l'échantillon..... | 132 |
| Secteur 02: Statut juridique des entreprises familiales étudiées | 133 |
| Secteur 03 : Répartition des entreprises familiales par secteur d'activité..... | 133 |
| Secteur 04 : Le degré de la génération au commande..... | 135 |
| Secteur 05 : Le lien du gérant avec la famille..... | 136 |
| Secteur 06: Structure de la gouvernance..... | 156 |
| Secteur 07 : Les conflits familiaux | 159 |
| Secteur 08 : Les types de conflits..... | 160 |
| Secteur 09 : Le successeur..... | 162 |

Bibliographie

Ouvrage :

1. **ALAIN BLOCH, LUIS FELIPE CISNEROS MARTINEZ**, « Danny MILLER : de la stratégie aux entreprises familiales », revue française de gestion n°200-181-188, Ed : LAVOISIER, Paris, 2010, page 187.
2. **ALAIN BLOCH, NICOLAS KACHANER, SOPHIE MIGNON**, « La stratégie du propriétaire », Perason, 2012.
3. **BACHIR MAZOUZ et PATRICK COHENDET**, « L'entrepreneuriat familial, un champ en devenir / Family entrepreneurship: a constantly evolving field / El empresariado familiar, un campo en desarrollo », Éditeur : HEC Montréal et Université Paris Dauphine, Volume 14, numéro 1, automne 2009, p. 25-4.
4. **BARRY B.**, « The development of organizational structure in the family firm », Journal of General Management, vol. 3 n° 1, P. 42-60, 1975.
5. **BEATRICE COLLIN et DANIEL ROUACH**, “ LE MODELE L'OREAL : Les stratégies clés d'une firme multinationale française -Les secrets du leader mondial de la cosmetology- édition : Pearson, 2009.
6. **BRUNO AMANN, PIERRE BERGER, YVON GATTAZ, STEPHANE DE LASSUS, BERNARD MONASSIER, DAVID DE PARIENTE, JEAN PRIEUR, SOPHIE SCHILLER**, « La gouvernance des entreprises familiales », ED : Lexis Nexis, 2011.
7. **CHRISTINE BONDEL, ANNE DUMAS**, “ L'entreprise familiale sauvera-t-elle le capitalisme ? » Edition Autrement, 2008.
8. **CHRISTOPHE COCHE** « Structures Familiales et Gouvernement de l'Entreprise Familiale », Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM Lyon, 2009; Page 7.
9. **CLAUDE MENARD**, « Histoire de la pensée économique- Néo institutionnalisme », édition DUNOD.
10. **DANY MILLER, ISABELLE LEBRETON-MILLER**, « Réussir dans la durée : Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales », Presses de l'Université Laval, 2010.
11. **DENISE KENYON-ROUVINEZ, GABS**, « La succession dans l'entreprise familiale : Jeunes générations et esprit de famille », Ed : d'Organisation, 2005.
12. **DENISE KENYON-ROUVINEZ, JOHN L WARD**, « Les entreprises familiales », Presses Universitaires de France, 2004.

13. **GERARD BIOLLEY, ANTOINE MAYAUD**, « L'ADN des meilleurs groupes familiaux parcours de l'entrepreneur et pérennisation de l'organisation », Ed : De Boeck, HEC Paris, 2013.
14. **GERARD HITIGOYEN**, « Entreprises familiales : Défis et performance » publié avec le concours de l'IAE de Bordeaux, 2014, France.
15. **HENRI SAVALL, VERONIQUE ZARDET**, « Les entreprises familiales- Création, succession » Economica, 2012.
16. **JEROME CABY, GERARD HITIGOYEN**, « La gestion des entreprises familiales », Economica.
17. **MINISTERE DU COMMERCE** : centre nationale du registre de commerce, « Le registre de commerce : indicateurs et statistique », statistiques 2013, publié Mai 2014, N°4790, page 13.
18. **NATHALIE LAPAYRE** « La performance économique et/ou sociale : un débat obsolète », Page 281.
19. **NORTON ET KAPLAN** « intitulée BSC (Balanced Scorecard) ». Des travaux articulées en quatre grandes dimensions : apprentissage et développement, processus, client et finance, 1992-1996.
20. **OLIVIER COLOT**, « La gestion de l'entreprise familiale : Entre performance et endettement ? » Omniscryptum, Ed : Background, 2015.
21. **ONS** « Les comptes économiques en volume de 2000 à 2014, n°710 », Juillet 2015, Page 03.
22. **RAYMOND QUIVY, LUC VAN CAMPENHOUDT**, « Manuel de recherche en sciences sociales » 1^{ère} édition 1988, France.
23. **SAMI BASLY**, « Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale », Le Harmattan, 2009.
24. **TAIEB HAFSI**, « ISSAD REBRAB, voir grand commencer petit et aller vite » édition Casbah, Alger 2012.
25. **VALERIE TANDEAU DE MARSAC**, « Guide pratique des entreprises familiales », ed : Edition d'Organisation, Collection : Guide pratique, 2011.

Revues :

1. **ABDELATIF KERZABI, WASSILA TABET LACHACHI** « L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme », Colloque international, la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 11^{ème} journées scientifiques du réseau entreprenariat INRPME-AUF-AIREPME du 27 au 29 mai 2009.
2. **AHMED TESSA ET LYES GHEDDACHE**, « L'entreprise familiale : une lecture à partir de quelques éléments de spécificités », Revue Algérienne des sciences juridiques, Economiques et politiques, Université d'Alger, Faculté de droit, ISSN : 0035-0699 Nouvelle série N°03/2009.
3. **AHMED TESSA, LYES GHEDDACHE**, « Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales », IDARA Revue de l'Ecole Nationale d'Administration, Volume 19, numéro 2-2009 n°38, Algérie.
4. **AHMED TESSA ET LYES GHEDDACHE**, « La transmission de la PME familiale : une étude exploratoire à partir des perceptions du cédant potentiel », Revue les cahiers du CREAD, publiée par le centre de recherche en Economie appliquée pour le Développement, N° 91-2010, Juillet 2010, Alger.
5. **ALAIN BIENAYME** « La famille entrepreneuriale : un autre capitalisme », Cahiers de recherche de l'EURISCO, Problème économique N°2971 Bimensuel France, Mercredi 13 Mai 2009 ; page 15-19.
6. **ALAIN BLOCH** « Résilience des entreprises familiales face à la crise : quels sont les secrets de leur capacité supérieure de résistance ? » dans la revue « Cercle des entreprises centenaires : Apprendre du passé pour inventer le futur » en collaboration avec HEC Paris, revue « anvie -sciences humaines et entreprises- » 12 février 2013.
7. **ALAIN BLOCH, LUIS FELIPE CISNEROS MARTINEZ**, « Danny MILLER : de la stratégie aux entreprises familiales », revue française de gestion n°200-181-188, Ed : LAVOISIER, Paris, 2010, page 185.
8. **ALAIN. BLOCH, N. KACHANER & S. MIGNON**, « La Stratégie du propriétaire, Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise ». Pearson Village Mondial, janvier 2012, page 196.
9. **ALCORN P.B.** “*Success and Survival in the Family-Owned Firm*, New-York: Mc Graw-Hill”, 1982.

10. **ARNAUD LE FOLL, EDOUARD DE PIREY, MICHEL BON, EMMANUEL SOUPRE**, « Les invités héritiers et managers », le journal de l'école de Paris du management, 2004/5 (N°49), Edition : l'association des amis de Paris.
11. **CHARREAUX G**, « Le gouvernement des entreprises », édition Économica, 1997.
12. **CHRISTIANE BUGHIN, OLIVIER COLOT, ALAIN FINET**, « Entreprises familiales et gouvernance cognitive : quelle transmission ? » Revue « Management et avenir », N°37/7/2010, ED : Management prospective, page : 352.
13. **CHRISTIAN CASPAR, ANA KARINA DIAS, HEINS-PETER ELSTRODT** « Ces firmes familiales qui défient le temps », Ed : l'Expresse- Roularta, n°137, 2/2010, page 130.
14. **CHRISTINA CONSTANTINIDIS**, « Entreprise familiale et genre », revue française de gestion N°200/2010, Ed LAVOISIER.
15. **FABRICE LE VIGOUREUX ET PASCAL AUREGAN** « Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 23, n° 3-4, 2010, p.71-93.
16. **FREDERIC LAZORTHE** « Capitalisme familial, capitalisme d'héritiers ? », Horizons Stratégiques, Revue Problème économique N°2971 Bimensuel France, Mercredi 13 Mai 2009 ; page 29-31.
17. **GATTAZ Y.**, « Atouts et handicaps des entreprises patrimoniales », Université Paris IX Dauphine, Leçon inaugurale du DESS Droit du patrimoine professionnel, 25 octobre, 2001.
18. **GERARD HIRIGOYEN**, « Concilier finance et management dans les entreprises familiales », revue française de gestion 2009/8-9 (n° 198-199), Ed : LAVOISIER. Pages 393-411.
19. **GERARD HIRIGOYEN**, « Valeur et évaluation des entreprises familiales » Université de Bordeaux, Revue française de gestion, Dossier Evaluation d'entreprise « Evaluation des méthodes et contextes » Volume 40- numéro 242 – Juin-Juillet 2014, ED LAVOISIER France.
20. **JEAN-JACQUES CROUTSCHE ET BASILE GANIDIS** « Les entreprises familiales : un ensemble très hétérogène » La revue des Sciences de gestion, Problème économique N°2971 Bimensuel France, Mercredi 13 Mai 2009 ; page 8-14 ;

21. **JEAN-LUC ARREGLE, RODOLPHE DURANT, PHILIPPE VERY**, « Origine du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », éd : Management n°2/2004 Vol.7, Annexe 1.
22. **JUAN CELSO FLORES**, TE: Approches Contractuelles Théorie de l'Agence (Théorie des Incitations), ECU B-2 Analyse économique et stratégie d'entreprise, MIAGE Université de Paris 5. Pp. D12.
23. **LOUISE CADIEUX** « la transmission des PME familiales: une étude exploratoire sur les compétences des successeurs », HEC Paris, Page 06, 2008
24. **MOUNDIR LASSASSI ET NACER EDDINE HAMMOUDA**, « La main d'œuvre familiale quelle utilisation en Algérie », Revue les cahiers du CREAD, revue publiée par le centre de recherche en Economie Appliquée pour le Développement BP, 197, El Rostomia, Bouzaréah –Alger-, N°89-2009 ; ISSN : 10120009 ;
25. **PHILIPPE VAILHEN**, « Construire pour durer- les entreprises familiales montrent la voie de la croissance durable », Revue ERNEST & YOUNG 2013.
26. **PIERRE-ALAIN CARDINAUX, CHRISTOPH ACHENBACH, ANDREAS HAK**, « **Financement et participations des entreprises familiales** » Revue ERNEST & YOUNG.
27. **RONALD C. ANDERSON ET DAVID M. REEB**, « Founding-family Ownership and Firm Performance : Evidence from the S & P 500 », The Journal of *Finance*, vol. 58, n° 3, 2003
28. **REGIS COEURDEROY ET ALBERT B.R.LWANGO** « Capital social, gouvernance et efficacité : y a-t-il une spécificité de l'entreprise familiale ? » Document de travail du CRECIS, Revue Problème économique N°2971 Bimensuel, France, Mercredi 13 Mai 2009 ; page 20-28.
29. **REGIS COEURDEROY, ALBERT LWANGO** « Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques » Éditeur AIMS. Publié dans Management 2012/4 (Vol. 15), Pages 416 – 439.
30. **SHINATO TERUO, KAMEI KATSUYUKI, KURASHINA TOSHIKI**, « Convergences et divergences internationales des problèmes autour de l'entrepreneuriat familial- cas des entreprises familiales au Japon » Hec Paris 2008.
31. **SIHEM BEN MAHMOUD-JOUINI, ALAIN BLOCH, SOPHIE MIGNON** « Capacité d'innovation des entreprises familiales pérennes, proposition d'un cadre juridique et

- méthodologique », LAVOISIER, revue française de gestion, 2010/1, n°200, page 111 à 126.
32. **SOVANNY CHHUN** « Gestion de l'entreprise en bon père de famille », Le nouvel économiste, Problème économique N°2971 Bimensuel France, Mercredi 13 Mai 2009, page 03-07.
33. **STEPHANE JACQUET**, « Management de la performance : des concepts aux outils ». The Family Business: its Governance for Sustainability, Routledge New York, 1998.
34. **THIERRY POULAIN-REHM**, « Que ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et perceptions empiriques », la revue des sciences de gestion, n°219, 3/2006, ED : Direction et Gestion (la RSG).
35. **WARD** 2004, repris par GERARD HIRIGOYEN dans « Concilier finance et management dans les entreprises familiales », revue française de gestion 2009/8-9 (n° 198-199), Ed : LAVOISIER. Pages 393-411.

Colloques et articles:

1. **ABDELATIF KERZABI, WASSILA TABET LACHACHI** « L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme » Colloque international : « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé » 11^{ème} journées scientifiques du réseau entreprenariat INRPME-AUF-AIREPME 27 au 29 mai 2009.
2. **CADIEUX LOUISE**, « LA TRANSMISSION DES PME FAMILIALES: UNE ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES COMPETENCES DES SUCESSEURS » HEC Paris 2^{ème} journée Georges DOROT, Jeudi 15 et Vendredi 16 Mai 2008.
3. **CHARLES COQUEBERT**, « L'heureuse alliance de l'héritier et du manager » La Gazette de la société et des techniques, Novembre 2003 Bimestriel.
4. **CHRISTINA MULLER**, « L'avenir des entreprises familiales, au cœur de l'économie » Price Water House Coopers, SA Société d'audit, 2012.
5. **CHRISTOPHE COCHE**, « Structures familiales et gouvernement de l'entreprise familiale », Institut Français de Gouvernement des entreprises, EM LYON.
6. **CONSTANTINIDIS CHRISTINA** « LA REPRISE D'ENTREPRISE FAMILIALE PAR LES FILLES D'ENTREPRENEUR : UNE LECTURE EN TERMES DE GENRE », HEC Paris 2^{ème} journée Georges DOROT, Jeudi 15 et Vendredi 16 Mai 2008.

7. **FANNY FLAMMENT**, « La stratégie et la Gestion des ressources humaines : En PME Familiale : Recension des écrits », CANADA, 2006.
8. **HAMMOUDA NACER-EDDINE, LASSASSI MOUNDIR**, « LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE : QUELLE UTILISATION EN ALGERIE? », HEC Paris 2^{ème} journée Georges DOROT, Jeudi 15 et Vendredi 16 Mai 2008.
9. **ISABELLE DUCCASSY, FREDERIC PREVOT**, « Stratégies de diversification des entreprises familiales », EUROMED MANAGEMENT, 31 pages.
10. **JOHAN LAMBRECHT et FABRICE PIRNAY**, « L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu : la clef de la longévité », Institut de l'entreprise familiale, 2009, 128 pages.
11. **JOSE ALLOUCHE, BRUNO AMANN**, « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales » article publié dans Economies et société, Janvier 1998.
12. **NICOLAS ANTHEAUM, DOMINIQUE BARBELIVIEN, PAULETTE ROBIC**, « Pérennité et profit à long terme- Les entreprises familiales font-elles du développement durable sans l'afficher? Proposition d'une méthodologie d'investigation. » XVIe Journées d'histoire de la comptabilité et du management Nantes, 23-25 mars 2011, page 07.
13. **MOUMOU OUERDIA épouse BELLAHCENE**, « les déterminants et les obstacles à la l'internationalisation des pme familiales algériennes ».
14. **PATRICE CHARLIER et GILLES LAMBERT**, « Analyse multivariable de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l'agence » Management international / International Management / Gestión Internacional , vol. 13, n° 2, 2009, p. 67-79.

Thèses et Mémoires :

1. **LYES GHEDDACHE** « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse de doctorat, 2012.
2. **RATANGAR DJIMNADJINGAR**, « Gouvernance et performance des PME familiales au TCHAD », thèse de doctorat en science de gestion, 2012.

Pdf :

1. Administrations chargées des statistiques nationales.
2. **ASMANI AREZKI, AMDAOUD MOUNIR**, « La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable » PDF, 2014.
3. **JOËLLE BONENFANT ET JEAN LACROIX** « Notion : structure de l'entreprise », Ressources pour les enseignants et les formateurs en français des affaires, Direction des relations internationales de l'enseignement, Centre de langue.
4. **JOHAN LAMBRECHT et FABRICE PRINAY, LAURENT WEERTS**, « L'entreprise familiale comme système », Etude commandée par l'Institut de l'Entreprise Familiale, 2009.
5. **JOSE ALLOUCHE, BRUNO AMANN**, « L'entreprise familiale : un Etat de l'art » Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 1, mars 2000, p. 33 – 79.

Site internet :

1. www.familybusinessmagazine.com.
2. <https://francais.rt.com/economie/12137-prix-baril'petrole-tombe-dessous>.
3. www.familybusinessmagazine.com
4. www.familybusinessmagazin.com,
5. www.petite-entreprise.net
6. <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>
7. CAIRN.INFO.

Questionnaire d'enquête:

Quel est l'année de création de votre entreprise?.....

Le respect des critères qui définissent une entreprise familiale :

1. Le capital social :

Comment se répartit le capital social de votre entreprise?

- Totalité entre les mains de la famille.
- Partagé entre les actionnaires étrangers et la famille (préciser ci-dessous à quel pourcentage).
- Le pourcentage détenu par la famille :
- Le pourcentage détenu par les actionnaires extérieur :

Si votre capital est à 100% familial, êtes-vous disposé à ouvrir votre capital aux investisseurs extérieurs ?

- Oui.
- Non.

Si « Oui » quels sont les facteurs générateurs de cette ouverture ?

- La disponibilité du financement.
- Les résultats d'une expertise effectuée au sein de votre entreprise ?
- Un risque optionnel faible comparé à la dette.
- L'amélioration de la gouvernance.

Quels résultats seront attendus de cette ouverture ?

- Des retours sur investissement sur le long terme.
- Des compétences et des capacités supplémentaires qui peuvent s'ajouter à la votre.
- Une expérience internationale (dans le cas d'une ouverture qui dépasse les frontières nationales).
- Des valeurs similaires à ceux de la famille.

Si « Non » quels sont les facteurs qui vous empêcherait à vous ouvrir aux investisseurs étrangers ?

- Possibilité de perte d'indépendance.
- Une exigence trop forte en termes de reporting.
- La perte de vos valeurs partagées en tant que famille et ancrées au sein de l'entreprise.
- Une focalisation sur le court terme.

- Perte de contrôle financier, des parts, de prise de décision.
- Autre (à préciser)

2. La place des membres de la famille dans le staff managérial :

Le manager ou gérant (le directeur) et -il membre de la famille ?

- Oui.
- Non.

Si oui, est-il le fondateur de l'entreprise?

- Oui.
- Non.

En termes de management opérée dans l'entreprise :

Quelle est la conception managériale au sein de votre entreprise ?

- Un management participatif : soit faire participer les collaborateurs dans les prises de décisions afin de créer une certaine relation de confiance.
- Un management autoritaire : basé sur la peur de la sanction et la récompense du travail s'il est bien fait.
- Un management paternaliste : garde une certaine autorité mais privilégie la relation de confiance entre collaborateurs.
- Un management consultatif : soit s'intéresser aux appréciations des subordonnés avant toute prise de décision.
- Autre.....

Ce choix de management est-il une décision par défaut ou plutôt un choix réfléchi ? Justifier la réponse.

.....

Existe-il une bonne cohésion entre le staff managérial et le personnel suite à l'application de ce type de management ?

- Oui.
- Non.

Quel est la structure de votre gouvernance ?

- Structure formelle avec conseil d'administration.
- Structure informelle (décisions prises par le dirigeant propriétaire).

- Recours au conseil ou comité de famille.
- Recours à la charte familiale.

La stratégie opérée au sein de l'entreprise :

Quel est votre stratégie opérée ?

- Stratégie offensive.
- Stratégie défensive.
- Autre (précisez la réponse ci-dessous).

.....

Sur quelle base avez-vous choisie cette stratégie ?

.....

Quels sont les résultats obtenus de cette stratégie ?

- Bénéfice.
- Stagnation.
- Perte.

Si la réponse est « bénéfice » :

Avez-vous essuyé des pertes avant d'avoir ces bénéfices ?

- Oui.
- Non.

Si la réponse est « perte » :

Avez-vous réalisés des bénéfices avant d'avoir ces pertes ?

- Oui.
- Non.

Si vous êtes bénéficiaire, quels sont les avantages de votre compétitivité ?

.....

Comment ces bénéfices sont-ils répartis ?

- Réinvestissement des bénéfices dans la société.
- Répartition des bénéfices sous forme de dividende.

- Autre choix (le préciser).

A quoi est-elle due la performance de votre entreprise ?

.....

.....

.....

Si vous connaissez des pertes, quels sont les freins à votre expansion?

.....

.....

.....

Quel est votre mode de financement de vos projets?

- Par endettement bancaire (Le recours à l'endettement).
- Par autofinancement (réinvestissement des bénéfices).
- Investissements obligataires.
- Investissements direct privé ou étranger.
- Introduction en bourse.
- Prêts hypothécaires.
- Autre choix (le préciser).....

Ce qui est susceptible de modifier votre mode (besoin) financement à court, moyen ou long terme ?

.....

.....

Par le passé avez-vous ouvert votre capital à des investisseurs extérieurs afin de réaliser votre stratégie?

- Oui.
- Non.

La performance:

Comment considérez-vous la performance ?

.....

.....

.....

Quels sont les critères que vous accomplissez?

- augmentation du bénéfice;
- augmentation du chiffre d'affaires ;
- ratio dette/capitaux ;
- augmentation du taux de rendement des actifs ;

- augmentation du taux de rendement du capital
- augmentation des dividendes versés.

En termes de traitement du personnel :

Quel est le nombre de salarié de l'entreprise ? Réponse :.....

Comment est le turn over /la rotation du personnel ?

- Importante.
- Faible.

Y a-t-il des primes versées au personnel ?

- Oui.
- Non.

Si « oui » pour quel motif ?

.....

Qui envisagez-vous de nommer comme successeur au poste de PDG ?

- Un membre de la famille.
- Un membre extérieur (à l'entreprise ou à la famille).
- Un membre du personnel.

Envisagez-vous organiser votre succession ?

- Oui.
- Non.

Si « oui », comment allez-vous procéder ?

.....

Si « non », pourquoi ?

.....

Les limites recensées dans la gestion de votre entreprise :

En interne :

Quelles sont les contraintes constatées du point de vue de la gestion des ressources (humaines, matériels, immatériels) que vous retrouvez dans votre entreprise (interne à l'organisation) ?

.....

.....
.....

Y-il des conflits familiaux qui freinent le développement de l'entreprise ?

- Oui.
- Non.

Si oui, ils portent sur les points suivants :

- Concernant la manière de gérer l'entreprise.
- Concernant la succession. (la détermination du futur successeur).
- Concernant la répartition des actions.
- Les projets pour l'entreprise.
- Utilisation de techniques vétustes.
- Autres.

En externe :

Quels sont les freins à votre développement et qui proviennent de l'extérieure de l'organisation ?

-
-
-
-

Quelles sont vos stratégies de gestion de conflit ?

- Une stratégie d'évitement.
- Une stratégie de réconciliation (grâce à un arbitre).
- Une stratégie de confrontation.
- Autre (à préciser) :
.....
.....
.....

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Chiffre d'affaire | | | | | | | | | | |
| Résultat | | | | | | | | | | |
| Effectif | | | | | | | | | | |
| Capital social | | | | | | | | | | |
| Dettes | | | | | | | | | | |

« L'évolution des entreprises familiales algériennes : Entre performances et limites managériales »

Résumé :

La présence des entreprises familiales dans le monde ne date pas d'hier et pourtant elle enregistre à l'heure actuelle une pérennité qui dure toujours. Leur caractère spécifique rassemblant deux noyaux bien distincts : l'entreprise et la famille, fait d'elle toute sa complexité.

La présente étude porte sur les éléments qui fondent la réussite et la résilience face au temps des entreprises familiales algériennes et à contrario des éléments qui freinent leur développement, car pour un fort nombre d'entre elles leur existence s'arrête au bout de la troisième génération.

Les résultats de la recherche ont été obtenus à travers une enquête par questionnaire auprès des entreprises familiales algériennes. Elles s'inscrivent dans un environnement chargé de mutation : économique, sociale, culturelle, politique et technologique.

Mots clés : Entreprises familiales, évolution, performance et limites managériales, stratégies.

« The evolution of Algerian family businesses: Between performance and managerial limits»

Abstract :

The presence of family businesses in the world is not new and still exists. Its specific character bringing together two distinct core: business and family has made it its complexity.

This study examines the elements that build the success and resilience of Algerian family businesses.

But also the elements that slow down their development because for a large number of them their existence stops at the end of the third generation.

The results were obtained through a questionnaire survey of Algerian family businesses. They are part of an environment of economic, social, cultural, political and technological change.

Key words: Family business, evolution, performance and managerial limits.

التطور الشركات العائلية الجزائرية

بين الأداء والقيود الإداري

الملخص:

وجود الشركات العائلية في أنحاء العالم قد ظهر منذ زمن قديم و ذلك قد يستمر لمدة لا بإمكاننا تعيينها ..طابعها الخاص الذي يجمع نواتين متميزة :الشركة و الأسرة، يكون خصوصيتها.هذه الدراسة تجمع العناصر التي تبني نجاح و دوامي للشركات العائلية الجزائرية ومن ناحية أخرى أيضا كل العناصر التي تعوق تنميتها مع العلم أن معظمهم قد يتوقف وجودها بعد الجيل الثالث تم الحصول على النتائج من خلال تحقيق على شكل إستبيان موجه للشركات العائلية الجزائرية . هذه الأخيرة تسجل في محيط محمل بالتغيرات الإقتصادية، الإجتماعي السياسية، الثقافية و التكنولوجية

كلمات مفتاحية : الشركات العائلية التطور ,الأداء ,الحدودالإدارية ,إستراتيجية.